STUDIA PRZYPADKÓW

CLUB MED

Przyjaźń, radość życia, bliskość natury, spontaniczność, piękno, świat bez granic – te słowa ponad pół wieku temu stworzyły unikatową receptę wakacyjną Club Méditerranée (Club Med). Club Med to wakacyjne oazy *all inclusive* (wszystko w cenie pobytu), pełne sportu, zabawy, rozrywki i biesiadowania i robienia wyłącznie tego, na co ma się ochotę. Club Med to miejsce spotkań gości z całego świata, którzy cenią sobie jego kosmopolityczny charakter, atmosferę relaksu i luzu połączoną z wysoką jakością i radością życia.

Wbrew swej nazwie, Club Méditerranée rozciąga się dużo dalej niż basen Morza Śródziemnego, w 75 klubach na sześciu kontynentach [http://www.clubmed-corporate.com].

Historia

Club Méditerranée został założony w 1950 roku przez Francuza Gerarda Blitza. Wraz z grupą przyjaciół olimpijczyków zorganizował dla siebie i swoich znajomych wakacje na Majorce. Namioty z demobilu posłużyły za sypialnie, jadano pod gołym niebem na drewnianych ławach a goście musieli zmywać sami po sobie. Pomysł się spodobał i coraz więcej znajomych i nieznajomych chciało spędzić podobne wakacje. Aż w końcu powstała organizacja Club Méditerranée jako stowarzyszenie niezarobkowe (non profit). Oferowała pełną wolność wyboru wszelkich atrakcji – sportu, jedzenia, zabawy itp. Rezultatem była wyjątkowa swoboda panująca w wioskach Club Medu, gdzie pieniądz był potępiony i gdzie wszystko było darmowe (jedynym wyjątkiem od tej reguły były napoje alkoholowe, za które należało płacić koralikami, kupionymi wcześniej w butiku Club Med). Club Méditerranée w swych pierwszych latach funkcjonowania nie miał prądu ani bieżącej wody, ani połączenia ze światem zewnętrznym (tel., TV), co wzmacniało poczucie komfortu i swobody i stanowiło ważny element proponowanej formuły. Co ciekawe, klub przyciągnął także zamożnych Francuzów, mimo że początkowo (przez 10 lat) jedyną formą reklamy były trzy artykuły, które opublikowano w „Equipe". Wkrótce potem zmuszony był odmówić wielu setkom kandydatów, gdyż jego pierwsza wioska na Majorce już od dawna przekroczyła swą maksymalną „pojemność". Po latach intensywnego rozwoju Club Med. Przestał stanowić organizację non-profit i stał się spółką akcyjną [http://clubmed.pl/].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

W 1955 roku otworzono pierwszy klub poza basenem Morza Śródziemnego. W 1957 roku zaczęto też organizować wyjazdy zimowe, na przykład do Szwajcarii. Następnie w 1968 roku powstała pierwsza otwarta cały rok baza turystyczna w Maroku (dotychczas jesienią i wiosną zamykano wszystkie miejscowości). W kolejnych latach utworzono lokalizacje turystyczne.

W 1990 roku zainaugurował działalność statek Club Med One, oferujący rejsy po morzu Karaibskim i Śródziemnym w sezonie zimowym, natomiast w 1992 roku, w wyniku dużego zainteresowania, zwodowano statek Club MedTwo, będący jednym z największych statków pasażerskich na świecie i mogący zabrać na pokład 400 pasażerów oraz 200 osób personelu i załogi.

Ataki terrorystyczne 11 września 2001 roku mocno odbiły się na sytuacji finansowej Club Med, jak i całej branży turystycznej. Ponadto wprowadzanie na szeroką skalę przez konkurentów ofert typu *all inclusive* dodatkowo pogorszyło sytuację. Ta sytuacja wymusiła zmianę strategii działania Club Med, o czym będzie mowa w dalszej części case study.

Wioski Club Med

Kurorty Club Med nazywa **się wioskami (villages)**, ponieważ stanowią harmonijne architektonicznie, zamknięte osady, położone na obszernych, ogrodzonych i chronionych terenach.

W każdej wiosce jest **chef de village** – szef klubu oraz zespołu GO odpowiedzialny za poprawne funkcjonowanie wioski. Pracownicy klubu zwani są **GO** (g*entle organizer*, czyli miły organizator). Ci młodzi ludzie ze 100 różnych krajów [http://clubmed.pl] tworzą zespół gospodarzy odpowiedzialnych za dobre samopoczucie gości i przyjacielską atmosferę. Są oni instruktorami sportu, opiekunami dzieci, administratorami biur i animatorami. Podczas wieczornego przedstawienia w teatrze występują na scenie – w rewiach, kabaretach, musicalach. GO nie są zwykłymi pracownikami hotelu: nie noszą uniformów, jadają razem z gośćmi, nie przyjmują napiwków (napiwki są nie do pogodzenia z charakterem wiosek Club Med) oraz mają nielimitowany czas pracy. GO oraz chef de village co 6 lub 12 miesięcy zmieniają klub. Najważniejsze cechy GO to łatwość w nawiązywaniu kontaktów i szacunek dla innych. Klub nie narzuca sztywnych reguł zachowania, ale po każdym sezonie odrzuca tych, którzy nie wykazali się naturalną uprzejmością, spontanicznością oraz chęcią bycia pomocnym gościom. Oprócz GO w klubie pracuje personel lokalny, np. kelnerzy, ogrodnicy, sprzątaczki, służba techniczna i ochrona [http://www.clubmed.pl].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Goście klubu zwani są **GM** (g*entle member*) i pochodzą z wielu krajów świata, także z Polski. Taka organizacja klubu sprzyja poznawaniu ludzi z całego świata.

Club Med pomyślał o wszystkich. Każdy może wybrać wioskę, jaka odpowiada najbardziej jego oczekiwaniom, stylowi życia i odpoczynku, a także wymaganiom co do komfortu i zakresu usług. Dlatego też **kluby podzielono na** [http://www.clubmed.pl]:

- **rodzinne**: całe rodziny odpoczywają, a dzieci mają zapewnione bezpieczeństwo i całodzienną opiekę; w ich ramach oferowane są:
  - Baby Club (dzieci od czwartego miesiąca życia do ukończenia 2 lat): zajęcia prowadzone przez wykwalifikowane opiekunki, oferowany jest wspólny lunch, spacery, zabawy, basen; zapewniona jest pełna infrastruktura w wioskach (miksery, kącik w restauracji do przyrządzania specjalnych posiłków, mikrofalówki, lodówki, specjalny bufet, wózeczki, kojce, krzesełka do karmienia etc.);
  - Petit Club (dzieci od 2 do 4 lat): proponowane są gry, zabawy, teatrzyk kukiełkowy, warsztaty artystyczne i kulinarne, malowanie twarzy, pokazy mody, występy na scenie, podwieczorek;
  - Mini Club (dzieci od 4 do 11 lat): oferowane są zabawy, sport, przedstawienia, warsztaty artystyczne, pikniki, wyprawy rowerem, tańce;
  - Junior Club: (od 11 do 18 lat): tu młodzieży organizuje się wszystko, ale nie zmusza do niczego, dając lepszą możliwość poznania rówieśników; oferowane są sport, spektakle, wycieczki, wieczorne zabawy; w niektórych klubach wprowadzono „Club Med. Passworld"– miejsce w klubie wyłącznie dla młodzieży;
- **dla wszystkich** (dla grup przyjaciół, par oraz rodzin): przestronne romantyczne i spokojne kluby, z dala od zgiełku i cywilizacji; jest to idealne romantyczne otoczenie dla par pomagające im „odnaleźć się na nowo"; do tych klubów można zabrać dzieci w każdym wieku, ale dla dzieci do 12 roku życia nie ma zapewnionej opieki i zajęć;
- **tylko dla dorosłych** (wyłącznie od 18 roku życia): kluby przeznaczone dla młodych duchem, dla tych, którzy są sami lub niechętnie słuchają „tupotu małych stóp" i gwaru dziecięcych głosów; w tych klubach oferowane jest mnóstwo szaleństw i sportu.

Club Med ma też ofertę „Business". W ramach niej istnieje między innymi możliwość zorganizowania, bez dodatkowych opłat, wystawnych kolacji czy sportowej olimpiady na wyłączność grupy. Club Med Business to oddzielny dział, który jest gotów zorganizować wszystko, czego oczekuje klient. Jest to

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

szyta na miarę oferta wyjazdów motywacyjnych, grupowych, na seminaria, szkolenia czy wylansowanie nowego produktu, zgodnie z hasłem „Umieść ludzi we wspaniałym miejscu, a będą mieć wspaniałe pomysły" [http://www.clubmed.pl].

Komfort zakwaterowania w Club Med jest zróżnicowany, co obrazuje liczba przypisanych mu trójzębów. Jest to wewnętrzna klasyfikacja Club Med, dotycząca zakwaterowania, atrakcyjności, położenia wioski oraz niektórych usług i nie należy porównywać jej z innym systemem gradacji (na przykład oceną hoteli na podstawie ilości gwiazdek). Do 2005 roku oferowane były następujące kategorie [http://www.clubmed.pl]:

- **dwa trójzęby** – skromne pokoje w bungalowach lub hotelu z prysznicem, WC, telefonem; brak ręczników kąpielowych;
- **trzy trójzęby** (*classic+*) – klasyczne kluby; pięknie położone, standardowe pokoje z łazienką, telefonem, TV; szeroka oferta sportów, zabawy, rozrywki; ręczniki kąpielowe;
- **cztery trójzęby** (*premium*) – najpiękniejsze kluby, komfortowe pokoje, często artystycznie udekorowane, z balkonem i łazienką, WC, telefonem i TV.

Od końca 2007 roku dodatkowo oferowane są wioski o standardzie pięć trójzębów (luksus).

W każdym Clubie są restauracje (czasem kilka), bary, kompleksy basenowe, plaża z leżakami i parasolami, butik, całodzienny punkt medyczny, szkółki sportowe, własne korty i boiska, amfiteatr, dyskoteka, klub nocny, w niektórych wioskach gabinety odnowy biologicznej i spa (zabiegi dodatkowo płatne).

Dodatkowo w każdym klubie znajduje się biuro Excursions, oferujące zwiedzanie najciekawszych miejsc i zabytków np. w CanCun zwiedzanie Półwyspu Jukatańskiego ze sławnymi zabytkami Majów, w Maroko wioski Berberów w górach Atlas, w Tajlandii sławne świątynie lub wyspę Jamesa Bonda.

W Club Med oferowana jest rekordowa liczba dyscyplin **sportowych** – ponad 60 dyscyplin, stąd Club Med zwany jest największym klubem sportowym świata. W każdym klubie jest sekcja ciekawych dyscyplin – większość z nich jest prowadzona od kursów dla początkujących do stopnia dla zaawansowanych i na dodatek większość kursów jest wliczona w cenę. W każdej dziedzinie można brać udział w turniejach, zawodach, olimpiadach, regatach. Wszędzie jest zapewniony sprzęt, chyba że klient woli korzystać z własnego [http://www.clubmed.pl].

Przykładowe sporty oferowane w wioskach Club Med to: tenis (lekcje w grupach są w cenie, wszystkie poziomy zaawansowania), żeglarstwo, kajaki,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

windsurfing (kursy dla początkujących w każdym klubie – na żaglówkach i katamaranach, kajakach, deskach do windsurfingu, rejsy z instruktorem, indywidualne wyprawy dla zaawansowanych, regaty), narty wodne (zawsze w cenie), rowery (kolarskie, górskie, codzienne wyprawy o różnych dystansach), szkoła cyrkowa (dla dzieci od 6 roku życia i dorosłych - trapez, trampolina, żonglerka, chodzenie po linie, jazda jednokołowym rowerem), nurkowanie *scubadiving* (nurkowanie z butlą – rafy koralowe, podwodna fauna i flora, wykwalifikowani trenerzy, na przykład na Sardynii, w Hiszpanii, na Malediwach albo wyspach Polinezji Francuskiej, wymagane zezwolenie lekarza, test medyczny w wiosce), golf (kursy w grupach, zróżnicowane poziomem, od początkujących do zaawansowanych, sprzęt, trenerzy), siatkówka, koszykówka, fitness.

Club Med to również raj dla narciarzy. W większości przypadków hotele znajdują się bezpośrednio na stokach górskich. Wszystkie kluby narciarskie mają „otwarty bar" – przekąski i drinki we wszystkich barach są bezpłatne. Kluby zapewniają naukę z instruktorem dla każdego poziomu narciarzy. Można wybrać instruktora z językiem francuskim, niemieckim i angielskim. Nauka i karnety narciarskie wliczone są w cenę [http://www.clubmed.pl].

W Club Med nie ma nudy. Codziennie na tablicy w centralnym punkcie wioski, przed restauracją lub recepcją, wystawiony jest program dnia. GO proponują prócz sportów różne atrakcje, np. piknik, przejażdżka statkiem, zawody, konkursy. Późnym popołudniem można posłuchać w zacisznym miejscu klubu muzyki klasycznej.

Wieczorem codziennie odbywa się spektakl. Na scenie teatru występują GO (czasem razem z gośćmi klubu), prezentując rewie, kabarety, parodie, inscenizacje bajek dla dzieci itp. Po show goście zapraszani są na „crazy sings" – wspólnie tańczone piosenki, a potem na dyskotekę. W wielu klubach gra wieczorem zespół muzyczny lub otwarty jest piano bar o bardziej spokojnej atmosferze [http://www.clubmed.pl].

Ponadto dużą wagę przywiązuje się do szeroko rozumianego **bezpieczeństwa**. Club Med jest właścicielem (lub wyłącznym zarządcą – Palmiye) wszystkich swoich klubów i ponosi pełną odpowiedzialność za ich funkcjonowanie, nie ma tu gości od różnych organizatorów czy przypadkowych osób [http://www.clubmed.pl].

Oferta *all inclusive* i rezerwacje

W wioskach Club Med obowiązuje zasada ***all inclusive* – wszystko w cenie**. Oferta ta obejmuje [http://www.clubmed.pl]:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

- pełne wyżywienie (bufety trzy razy dziennie, a przez cały dzień przekąski) włącznie z nielimitowanym winem, piwem oraz innymi napojami do posiłków;
- nieograniczony „otwarty bar" oferujący napoje, alkohole i przekąski,
- zakwaterowanie;
- sport – sprzęt sportowy oraz kursy z instruktorami, karnety narciarskie;
- kluby dla dzieci – całodzienna opieka w miniklubach, zróżnicowanych wiekowo, instruktorzy sportów oraz sprzęt dziecięcy;
- wieczorny program rozrywkowy;
- gry, zabawy, animacje, zespoły muzyczne itp.;
- inne atrakcje jak pikniki, przejażdżki statkiem, łodzią ze szklanym dnem, występy folklorystyczne;
- ubezpieczenie od kosztów leczenia.

W cenę nie są wliczone: wycieczki oraz dodatkowe usługi np. masaż, fryzjer, zabiegi kosmetyczne. W cenę pobytu nie jest wliczony transport do wioski (np. samolot).

Pobyt w klubie może być dowolnie długi, klient sam wybiera na jak długo chce jechać i kiedy oraz w jaki sposób chce dojechać do klubu. Przedstawiciele Club Med rezerwują najlepszą stawkę lotniczą – oferują specjalne stawki dla gości, objaśniają, jak dojechać we własnym zakresie, przygotowują transfer z lotniska do klubu (płatny dodatkowo w klubie przy wyjazdach indywidualnych).

Wyjazd na narty można rezerwować tylko na całe tygodnie od podanego dnia przyjazdu ze względu na ważność karnetu na wyciągi, szkółkę narciarską, pełne obłożenie wiosek podczas sezonu narciarskiego.

Rok 2005 – czas na zmiany

Marka jest podstawową wartością Club Med. Jednakże wprowadzanie na szeroką skalę przez konkurentów ofert typu *all inclusive* spowodowało pewne rozmycie wizerunku firmy, który przestał być wyjątkowy. Ponadto ataki terrorystyczne 11 września 2001 roku odcisnęły piętno na sytuacji finansowej Club Med. Ta sytuacja wymusiła zmianę strategii firmy.

W 2005 roku Club Med podjął działania mające na celu odnowienie wizerunku i zdobycie nowych klientów „z wyższej półki" – preferujących dobra raczej luksusowe. Zaczęto promować nowy, unikatowy charakter Club Med oraz nowy, wysoki poziom usług. Zdecydowano się zwrócić w kierunku **luksusowego segmentu rynku** [Club Med. Annual Report 2005, s. 18].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Nowe działania miały przede wszystkim na celu odzyskanie klientów poprzez pokazanie im, że Club Med potrafi spełnić ich wszystkie oczekiwania. Jednocześnie drugi cel stanowiło zdobycie nowej grupy docelowej o wyższym potencjale, bardziej rentownej, ale zarazem bardziej wymagającej i preferującej dobra luksusowe.

W marcu 2005 roku we wszystkich francuskich stacjach telewizyjnych rozpoczęła się kampania reklamowa, przedstawiająca nowe oblicze Club Med. Kampania składała się z dwóch komplementarnych części. Trwająca 30 sekund reklama przedstawiała nowe oblicze Club Med, natomiast po niej następowała trwająca 10 sekund oferta „dwa dni za darmo" lub „lot za jeden euro". Celem tego przekazu było przedstawienie nowego pozycjonowania marki oraz promocja wyjątkowych kierunków podróży. Kampania, zaadoptowana następnie dla Belgii i Szwajcarii, obu Ameryk oraz Azji, była równocześnie wspierana przez kampanię prasową. Po raz pierwszy Club Med przeprowadził akcję promocyjną na tak dużą skalę [Club Med. Annual Report 2005, s. 18].

Ponadto opracowano nowy system identyfikacji wizualnej firmy odkryty podczas ponownego otwarcia wioski Otranto we Włoszech. Dynamiczny, gościnny, wypełniony ruchem i kolorem nowy styl Club Med uzupełniał repozycjonowanie marki. Zmodyfikowano również logo tak, aby wyrażało elegancję, nowoczesność, wyrafinowanie i otwarcie na cały świat.

W ramach nowej strategii rozpoczęto także proces przemiany samych wiosek Club Med tak, aby mogły spełniać wszelkie oczekiwania klientów oraz w większym stopniu odpowiadały osobom preferującym dobra luksusowe. W 2005 roku Club Med stawiał sobie za cel udział 97% wiosek w wyższym segmencie docelowym (wioski z trzema i czterema trójzębami) do 2009 roku [Club Med. Annual Report 2005, s. 18].

Cel ten miał zostać zrealizowany między innymi poprzez [Club Med. Annual Report 2005, s. 18]:

- czasowe zamknięcie, wyremontowanie i zmianę wizerunku niektórych wiosek;
- otworzenie nowych wiosek w nowych atrakcyjnych lokalizacjach;
- zamknięcie najniżej ocenianych wiosek;
- podwyższenie poziomu wiosek z dwoma trójzębami;
- zwiększenie liczby wiosek o najwyższym standardzie z czterema trójzębami.

Już na początku 2005 roku 90% wiosek zostało sklasyfikowanych jako wioski z trzema lub czterema trójzębami. Dla porównania – w roku 1998 udział ten wynosił 66% [Club Med. Annual Report 2005, s. 18].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Celem pozyskania najbardziej wymagających, ale jednocześnie najbardziej rentownych klientów Club Med zdecydował się także na wykreowanie nowych produktów – usług, które po raz pierwszy zostały przetestowane w 2005 roku. Między innymi poszerzono ofertę w zakresie napojów i posiłków (wcześniej nie istniała oferta typu „otwarty bar", a za napoje i alkohol na terenie klubów trzeba było płacić) oraz rozrywki, czego przykład stanowiła propozycja przyjęć w ogrodzie. Zaproponowano również większy wybór lotów bardziej dostosowanych do potrzeb klientów.

Następnie firma przeprowadziła kolejne zmiany w kierunku zwiększania komfortu i poziomu luksusu. W 2006 i 2007 roku Club Med przeznaczył w sumie 530 milionów dolarów na renowację i zmianę portfolio ofertowego [http://en.wikipedia.org].

W 2009 roku Club Med dokonał **ponownego przedefiniowania segmentu** rynku, koncentrując swoją aktywność już nie na lepszych klubach oznaczonych trzema i czterema trójzębami, a na jeszcze bardziej luksusowych – z czterema i pięcioma trójzębami. Charakteryzują je unikalny komfort, dopasowany luksus, odpowiednia obsługa oraz połączenie komfortu, wyrafinowania, przyjaznej atmosfery i nowoczesności [2009 Annual results 2009].

Kluby w kategorii **pięciu trójzębów** zostały wprowadzone w grudniu 2007 roku i symbolizują nowy sposób podróżowania, unikatowe przestrzenie oferujące wyróżniającą się obsługę w świecie najpiękniejszych lokalizacji. [http://www.clubmed-corporate.com].

Grupą docelową Club Med stali się klienci luksusowych hoteli szukający bardziej przyjaznej i swobodnej atmosfery oraz goście wakacyjnych klubów oczekujący obsługi na najwyższym poziomie w ramach luksusowej oferty *all inclusive*.

W 2014 roku kluby z czterema i pięcioma trójzębami stanowiły 72% wszystkich wiosek Club Med, gdzie w 2004 roku wioski z czterema trójzębami stanowiły tylko 24% ogółu [Club Mediterranee Registration document and annual financial report 2014, 2015].

Zmiany w liczbie wiosek o różnym poziomie komfortu zakwaterowania w latach 2004 – 2014 zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Udział wiosek o danym komforcie zakwaterowania

Wyszczególnienie	2004	2008	2010	2012	2014
2 i 3 trójzęby	75%	54%	45%	35%	28%
4 i 5 trójzębów	25%	47%	55%	65%	72%

Źródło: [Club Mediterranee 2011, Annual results 2012; Club Mediterranee Registration document and annual financial report 2014, 2015].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Od 2005 do końca 2009 roku firma zainwestowała jeden miliard euro, aby [http://www.clubmed-corporate.com]:

- otworzyć 20 nowych klubów,
- zamknąć 50 klubów,
- w pełni odnowić 70 klubów.

Plany na przyszłość − Chiny

Od 2009 roku **Chiny** stanowią główny cel ekspansji Club Med. Firma jest obecna na rynku chińskim od 2003 roku i do roku 2009 roku miała 23 tysiące klientów żyjących w Chinach i 60 tysięcy klientów chińskiego pochodzenia żyjących w Hongkongu, Singapurze, Malezji i na Tajwanie [Club Mediterranee, Press Release 2009 Annual results 2009]. W roku 2015 było to już 120 tysięcy klientów [Vidalon i Denis 2016]. Ważną informacją jest fakt, że ci klienci płacą więcej za wakacje od gości z innych krajów.

Club Med czyniło wysiłki, aby umocnić swoje wysokie pozycjonowanie w Chinach poprzez podwojenie wydatków na media i public relations. Ponadto dostosowano działalność do rynku chińskiego w zakresie dystrybucji poprzez, po pierwsze, stworzenie strony internetowej w języku chińskim oraz, po drugie, otworzenie biura Club Med w Szanghaju **[**Club Mediterranee, Press Release 2009 Annual results 2009, 2009; Club Mediterranee, Press Release, Second Club Med Resort in China 2012].

Aby rozwijać się w Chinach, ważne było poszukiwanie lokalnego partnera, mającego relacje i znającego specyfikę tego rynku. Tymczasem w styczniu 2015 roku Club Med zostało **wykupione przez chińską Fosun Group**. Przejęcie poprzedziła dwuletnia walka pomiędzy Fosun Group a włoskim Andrea Bonomi. Dzięki Fosun Group Club Med zyskał sieć kontaktów na rynku chińskim, włączając w to możliwość podpisania umów z wieloma właścicielami ziemi w Chinach, co ma zapewnić możliwość rozwoju [ChinaTravelNews 2016].

Od czasu przejęcia Club Med dynamicznie rozwija się na rynku Chin. W 2012 roku posiadał dwie wioski w Chinach, z czego pierwsza została otworzona w 2010 roku [Club Mediterranee, Press Release, Second Club Med Resort in China 2012]. W 2015 Club Med. miał już 4 wioski w Chinach, planując otwarcie kolejnej w styczniu 2016 roku. Do końca 2020 roku planowane jest prowadzenie łącznie 20 luksusowych wiosek w Chinach [ChinaTravelNews 2016]. Już w 2015 roku Chiny stały się drugim największym rynkiem Club Med pod względem liczby klientów na świecie (na pierwszym miejscu pozostaje Francja).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

* * *

Mimo kryzysu gospodarczego, który nastąpił w 2009 roku Club Med kontynuuje zdobywanie klientów „z górnej półki", a marże operacyjne wiosek rosną. Club Med systematycznie umacnia swoją pozycję światowego specjalisty w luksusowych wakacjach typu *all-inclusive*, kładąc nacisk na ich rozwój w Chinach.

W przyszłości Club Med ma być postrzegany jako silna globalna marka kojarzona z rynkiem dóbr i usług luksusowych. Club Med ma stać się marką przyciągającą osoby podzielające jednakową wizję wakacji i spędzania wolnego czasu. Wizja ta opiera się na zindywidualizowanym i wyjątkowym doświadczeniu, w którego trakcie przyjaźń to raczej kwestia wyboru a nie narzucania się, a luksus ma być daleki od onieśmielającego.

Pytania

1. Dokonaj segmentacji klientów Club Med. Wykorzystaj w tym celu wszystkie możliwe (uzasadnione!) kryteria segmentacji.
2. Przedstaw najważniejsze założenia oraz oceń strategię repozycjonowania marki Club Med i w związku z tym próbę pozyskania nowych klientów.
3. Przeprowadź analizę SWOT dla Club Med.
4. Oceń, czy można pogodzić w jednym produkcie (bądź usłudze) luksusowy charakter z niezobowiązującym i nieprzytłaczającym charakterem. Jakie założenia muszą zostać spełnione, aby było to możliwe, lub uzasadnij dlaczego nie jest to możliwe.
5. Oceń i uzasadnij, czy możliwy jest rozwój produktów i usług luksusowych w czasie światowego kryzysu finansowego?
6. Przedstaw możliwości rozwoju firmy Club Med, uwzględniając główne trendy na rynku usług turystycznych.

Bibliografia

2009 Annual results, 2009, Club Mediterranee.

ChinaTravelNews, 2016, Club Med accelerates growth in China aided by Fosun, http://www.chinatravelnews.com/article/99380 [dostęp: 1.10.2016].

Club Med. Annual Report, 2005,Club Med.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Club Mediterranee 2011 Annual results, 2012, Club Med.
Club Mediterranee Registration document and annual financial report 2014, 2015, Club Med.
Club Mediterranee, Press Release, 2009 Annual results, 2010, Club Med.
Club Mediterranee, Press Release, Second Club Med Resort in China, 2012, Club Med..
http://www.clubmed.pl [dostęp: 1.10.2016].
http://www.clubmed-corporate.com [dostęp: 1.10.2016].
http://en.wikipedia.org [dostęp: 1.10.2016].
Vidalon D., Denis P., 2016, Club Med back on expansion path with China's Fosun – CEO, http://www.reuters.com/article/clubmed-fosun-idUSL8N18U3LE [dostęp: 1.10.2016].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

LUDWIK

Ludwik? Nic Świętego! O wstydzie! Imię nic nie znaczy!
Ludwik? Co to jest Ludwik? Płyn do mycia naczyń.
Z tego potem wynika, ta funkcja niemądra,
Że jak Ludwik, to zaraz Ludwiku – do rondla! (L.J. Kern)

Płyn do mycia naczyń Ludwik produkowany jest przez Grupę Inco S.A.[1] od 1964 roku. Od tego czasu opakowanie i receptura produktu ulegały zmianom. Pierwotnie płyn był sprzedawany w szklanych przezroczystych butelkach, których kolor w latach siedemdziesiątych XX wieku został zmieniony na ciemnozielony, by w końcu pojawić się na rynku w obecnej postaci – białej, plastikowej butelki z nadrukiem (wcześniej oklejano je papierowymi etykietami).

Pierwsza kampania reklamowa płynu Ludwik miała miejsce w latach sześćdziesiątych XX wieku. Od razu odniosła wielki sukces. Jej hasłem przewodnim było: „Ludwiku do rondla!". O popularności tego burzącego stereotypy zawołania świadczy pojawienie się powyższej frazy w wierszu Ludwika Jerzego Kerna, w pokazach satyryków, czy też nakręcenie filmu pod tymże tytułem przez Jerzego Flisaka. Płyn pojawił się również na kartach książek Małgorzaty Musierowicz.

Płyn do naczyń Ludwik był używany nie tylko w kuchni. Myto nim ręce, włosy i artykuły gospodarstwa domowego. Obecnie Ludwik jest często wykorzystywany do mycia i czyszczenia wszelkiego typu powierzchni sprzętów domowego użytku: mebli, lodówek, wykładzin, podłóg, glazury, dywanów czy tworzyw sztucznych. Ponadto stosuje się go do sprawdzania szczelności rur i połączeń wodnokanalizacyjnych i gazowych a także do spryskiwania igielitu dla uzyskania lepszego ślizgu na sztucznym stoku. Jest on popularny również wśród żeglarzy, którzy uważają go za najbardziej ekologiczny płyn do zmywania naczyń. Ponadto od wielu lat Ludwik jest także eksportowany do Chicago, gdzie chętnie używają go polscy emigranci.

Ludwik – strategia produktu

Płyn do mycia naczyń Ludwik jest stosowany w wielu wersjach zapachowych oraz różnych wielkościach opakowania. W zależności od rodzaju można go kupić w butelkach 250-gramowych, 500-gramowych, 1000-

[1] W 2012 roku firma Inco-Veritas S.A. zmieniła nazwę na Grupę Inco S.A.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

-gramowych, 1,5-kilogramowych a także opakowaniach uzupełniających (500 gram, 5 kilogramów oraz 10 kilogramów).

Firma współpracuje z wybranymi sieciami handlowymi oferując specjalne produkty przeznaczone do sprzedaży w danym kanale dystrybucji. Przykładem może być kooperacja z siecią Carrefour, dla której stworzono dostępny początkowo jedynie w marketach tej sieci Płyn do mycia naczyń rumiankowy sensitive. Ponadto przed Świętami Bożego Narodzenia zaproponowano nową wersję płynu do mycia naczyń Ludwik. Płyn opatrzony napisem Wesołych Świąt o zapachu cynamonu i goździków charakteryzował się dodatkiem migdałów [www.handel-net.pl].

Pozycja rynkowa płynu do mycia naczyń Ludwik

W przeprowadzonych w sierpniu 2002 roku badaniach płyn do mycia Ludwik został uznany za najmocniejszą polską markę FMCG non food – produkt ten znało 98% konsumentów [www.marka.pl]. W tym samym roku Ludwik był też najczęściej wybieranym płynem do mycia naczyń – 62,4% respondentów używało go regularnie [www.ludwik.pl]. Konsumenci postrzegali płyn Ludwik jako produkt „niezawodny w walce z tłuszczem", „obecny w polskich domach od wielu lat", „łączący wysoką skuteczność z przystępną ceną", „mający autorytet i budzący zaufanie".

W 2004 roku wartościowy udział płynu Ludwik w rynku płynów do mycia naczyń wynosił 40,5%. Na drugim miejscu był płyn Pur z udziałem 11,3% (o 2% więcej niż w 2003 roku). Przez kolejne lata Ludwikowi udało się utrzymać pozycję lidera wśród płynów do mycia naczyń, mimo, iż w okresie lipiec 2008 – czerwiec 2009 roku udział ten, w ujęciu wartościowym, wynosił jedynie 29% rynku. W tym samym czasie (lipiec 2008 – czerwiec 2009 roku) główny konkurent – płyn marki Pur, miał już 26-procentowy udział. Na trzecim miejscu uplasowały się marki własne (14%). Jednak pod względem ilościowym między lipcem 2008 roku a czerwcem 2009 roku, największy udział miały marki własne (26%), następnie Ludwik (23%) oraz Pur (21%) [www.dd.tradepress.com.pl].

W 2011 roku wartościowy udział marki Ludwik w rynku środków do mycia naczyń (ręcznych i automatycznych) wyniósł prawie 24% [www.biztok.pl], dzięki czemu utrzymał on pozycję lidera, przed markami Pur (wartościowy udział marki około 22%) oraz Fairy (wartościowy udział marki około 19%) [www.forbes.pl].

W latach 2014 – 2015 branża produktów do mycia naczyń wzrosła o 5,3%. Produkty do mycia automatycznego w powyższym okresie osiągnęły wzrost sprzedaży w wysokości 9,4%, podczas gdy wzrost sprzedaży produktów do

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

mycia ręcznego wyniósł 2,8% [www.chemiaibiznes.com.pl]. Największy udział w polskim rynku produktów do zmywania naczyń w 2015 roku miały koncern Henkel (23,3% udziałów), Grupa Inco (17,9%), Reckitt Benckiser (13,4%) i Procter & Gamble (13,1%). Natomiast najpopularniejszymi markami płynów do zmywania naczyń w 2015 roku były Pur (Henkel 16,6%), Ludwik (Grupa Inco, 16,5%), Finish (Reckitt Benckiser, 13,4%), Fairy (Procter & Gamble, 13,1%) oraz Somat (Henkel, 6,7%) [www. chemiaibiznes. com.pl].

Pozostałe elementy marketingu mix

Strategia dystrybucji płynu Ludwik opiera się na sprzedaży głównie w sklepach handlu tradycyjnego (wielobranżowych i spożywczych). W tym kanale dystrybucji Ludwik ma znaczącą przewagę nad głównym konkurentem – płynem do mycia naczyń Pur, który z kolei skupia się na handlu nowoczesnym, gdzie zajmuje pozycję lidera [www.hurtidetal.pl]. Grupa Inco S.A. dba aby produkty sprzedawane pod marką Ludwik były dostępne w każdym sklepie oferującym chemię gospodarczą. W szczególności dotyczy to produktów do zmywania naczyń.

W 2009 roku firma zmieniła dotychczasową strategię dystrybucji. Poprzednia opierała się jedynie na wykorzystaniu dystrybutorów regionalnych. Uznano, że w celu większej penetracji rynku należy równolegle rozwijać bezpośrednie relacje z rynkiem detalicznym, w tym w szczególności z sieciami handlowymi, które generują prawie połowę sprzedaży w segmencie płynów do mycia naczyń [www.dd.tradepress.com.pl]. W efekcie utworzono nową sekcję sprzedaży bezpośredniej, która współpracuje z hipermarketami i innymi formami handlu nowoczesnego, pomijając tym samym dystrybucję poprzez pośredników (jak na przykład hurtowników). Dzięki temu Grupa Inco S.A. może aktywnie brać udział w pozyskiwaniu nowych zamówień oraz samodzielnie decyduje o wysokości marż. Wdrożenie nowej strategii dystrybucji wymagało zatrudnienia w 2009 roku dodatkowych 30 przedstawicieli handlowych, których zadaniem było umacnianie marki w kanałach dystrybucji [www.rp.pl].

Płyn do mycia naczyń Ludwik zadziwiał niezwykle wysokim udziałem w rynku przy **małych nakładach na promocję**. Jednak to, co dla innych marek mogło być niebezpieczne, dla Ludwika stanowiło o jego sile. Brak intensywnej akcji promocyjnej sprawiał, że konsumenci nabierali zaufania do tej marki.

Strategia, która w dużej mierze opierała się na braku dużych nakładów na promocję, została zmodyfikowana na początku XXI wieku. Pierwszym krokiem mającym na celu podkreślenie wśród potencjalnych konsumentów zalet płynu Ludwik, był udział w 2006 roku w trzeciej edycji akcji „Wybierz Ma®kowe”

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

organizowanej przez Stowarzyszenie ProMarka, zachęcającej do kupowania markowych produktów. Hasło przewodnie brzmiało: „Zobacz w marce przyjaciela". Akcja polegała na rozwieszeniu we wrześniu 2006 roku w 16 miastach Polski ponad 3300 billboardów prezentujących zalety 11 marek, takich jak między innymi: Blend-a-Med, Kamis, Lipton, Nutella, Vegeta, Vizir czy Ludwik.

Pod względem wydatków na reklamę w pierwszym półroczu 2008 roku promocja marki Fairy kosztowała 16 mln zł, marki Pur 10,8 mln zł, a marki Ludwik 2,5 mln zł [www.handel-net.pl]. Najwięcej środków pochłonęła promocja płynów do mycia naczyń Ludwik, które generują znaczną cześć przychodów firmy i są jej najcenniejszą marką (wartą według rankingu „Rzeczpospolitej" z 2015 roku 38,5 mln złotych).

W 2009 roku przeprowadzono akcję promocyjną mającą na celu **odświeżenie wizerunku** marki Ludwik oraz skierowanie jej do **młodszych nabywców**. Była ona jednym z elementów rozpoczętego w 2008 roku procesu modyfikacji strategii firmy obejmującej zmianę opakowania i wizerunku płynów do mycia naczyń oraz dwukrotne poszerzenie oferty firmy.

Kampania reklamowa przebiegała pod hasłem „Ludwik lubi zmywać". Wykorzystano w niej spot telewizyjny przedstawiający kucharzy eleganckiej restauracji, którzy prześcigają się w kolejce do mycia naczyń płynem Ludwik. Przekaz reklamowy miał na celu uświadomienie konsumentom, że produkt występuje w wersji płynu oraz balsamu do mycia naczyń w dużej gamie zapachowej.

Sukces przeprowadzonej w 2009 roku kampanii sprawił, że w kolejnych latach Grupa Inco S.A. **kontynuowała działania marketingowo-handlowe**. W 2014 roku twarzą kampanii reklamowej tabletek do zmywania, która przebiegała pod hasłem „Ludwik jest tylko jeden", została Magda Gessler. Rok później Inco S.A. przeprowadziło w największych stacjach telewizyjnych oraz prasie handlowej kampanię reklamową marki pod hasłem „Ludwik może więcej". Miała ona na celu wspierać wprowadzane na rynek płyny do mycia naczyń stworzone z wykorzystaniem zmodyfikowanej recepturej.

Działania konkurencji

Mimo relatywnie niewielkich nakładów na promocję Ludwik jest **najczęściej kupowanym płynem** do mycia naczyń przez Polaków. O silnej pozycji płynu świadczą działania konkurentów próbujących przebić popularnością Ludwika.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku firma Procter & Gamble wypuściła na rynek płyn Sunlicht, którego znak towarowy był bardzo podobny do logo Ludwika. W 1993 roku sąd zmusił Procter & Gamble do wycofania produktu za względu na ochronę znaku towarowego [*Ludwik* 2003, s. 74].

Procter & Gamble nie poddawał się w walce o polskiego konsumenta i jako jeden z pierwszych producentów posłużył się reklamą porównawczą swojego produktu i płynu do mycia Ludwik. Pierwsza wersja reklamy płynu Sunlicht, w której motywem przewodnim była zmiana „przyjaciela" (− „Mamo, mam nowego przyjaciela!" −„A co z Ludwikiem?") została zaskarżona przez Inco-Veritas, a sprawa ostatecznie zakończyła się ugodą. W kolejnych wersjach reklamy nie było już bezpośrednich porównań z Ludwikiem.

Z kolei inny konkurent, Henkel, w reklamie porównawczej zaprezentowanej w 2003 roku dowodził, że Pur Extra jest dużo lepszy od Ludwika. Nie odwoływano się wprost do nazwy marki – stwierdzono, że Pur Extra jest kilkakrotnie lepszy od „wiodącego płynu do mycia naczyń" oraz pokazano kształt opakowania tego znanego większości Polaków produktu. Inco-Veritas zleciła badania w Instytucie Chemii Przemysłowej, które wykazały, że w badaniu dotyczącym zdolności myjącej i do usuwania tłuszczów Henkel nie uzyskał lepszych rezultatów. Sprawa skończyła się w sądzie, który zakazał dalszej reklamy tego produktu [www.mediarun.pl].

W 2011 roku Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów nałożył na firmę Inco-Veritas **karę** w wysokości 2 mln zł. Zdaniem Urzędu, Inco-Veritas nielegalnie ustalał z dystrybutorami chemii gospodarczej minimalne ceny odsprzedaży swoich produktów [www.forbes.pl]. Firma odwołała się od tej decyzji, ale w 2016 roku Sąd Apelacyjny w całości oddalił apelację Grupy Inco S.A.

Strategia marki

Grupa Inco S.A. – długoletni lider w segmencie płynów do mycia naczyń – obserwuje stopniowy **spadek sprzedaży płynów**, nawet o kilka procent rocznie. Zmiany w zachowaniach i nawykach konsumentów sprawiają, że klienci odchodzą od tradycyjnego zmywania naczyń na rzecz mycia w zmywarkach.

Dlatego firma zdecydowała się rozszerzyć oferowane dotychczas linie produktów o artykuły skierowane do **użytkowników zmywarek**. W efekcie Ludwik wzbogacił ofertę o tabletki, proszek oraz zawieszkę zapachową do zmywarek. Produkty te znalazły uznanie wśród konsumentów, którzy nagrodzili tabletki srebrnym Laurem Konsumenta w 2008 roku, a w 2009 roku preparaty

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

do zmywarek Ludwika otrzymały złoty Laur Konsumenta. Pod względem udziału w rynku tabletki Ludwik zajmowały w 2009 roku trzecie miejsce na rynku produktów do zmywarek zaraz za produktami marek Finish oraz Somat [www.poradnikhandlowca.com.pl].

Sukcesy firmy w segmencie rynku środków do zmywarek sprawiły, że firma jako pierwsza w kraju otworzyła zakład produkcji tabletek do zmywania naczyń w Górze Kalwarii, obok fabryki produkującej płyny Ludwik. Wybudowana fabryka tabletek do zmywarek stanowiła odpowiedź na jedną z bardziej perspektywicznych części portfolio Grupy Inco S.A.

W 2011 roku sprzedaż tabletek do zmywarek marki Ludwik wzrosła o prawie 77%, co dało firmie trzeci pod względem ilościowym udział w rynku środków do zmywarek (wyniósł on 9%) [www.forbes.pl]. W kolejnym roku firmie udało się utrzymać $^{1}/_{3}$ udziału w rynku produktów do zmywarek [www.hurtidetal.pl].

Obserwując zmiany na polskim rynku chemii gospodarczej (rosnące udziały produktów pod markami sieci handlowych), w 2001 roku Inco-Veritas wprowadził na rynek **płyn do mycia naczyń Lucek**.

Ta ekonomiczna marka nadana płynom do mycia naczyń oraz płynom do mycia szyb i glazury miała na celu konkurowanie z markami własnymi sieci handlowych i supermarketów [www.inco-veritas.com.pl]. W 2003 roku płynowi Lucek udało się zdobyć prawie 8% rynku [*Ludwik* 2003, s. 75]. Według badań w 2005 roku regularnie używało go 5% gospodarstw domowych [www.supermarketnews.com.pl]. Zgodnie z deklaracjami konsumentów najczęściej używanym płynem do mycia naczyń między lipcem 2008 a czerwcem 2009 roku były Ludwik (38%), Pur (25,2%), Fairy (5,3%) oraz Lucek (4,8%) [www.supermarketnews.com.pl].

W 2009 roku odświeżono płyny do naczyń Lucek. Zmodyfikowano opakowanie w tym kształt butelki i grafikę. Zmieniono także recepturę płynu. Nowe produkty zostały wprowadzone w czterech wersjach zapachowych: cytrynowej, jabłkowo-cytrynowej, miętowej oraz grejpfrutowej. Ponadto zaoferowano balsam aloesowy do zmywania naczyń. Firma wprowadziła pod tą marką także inne produkty chemii gospodarczej, jak na przykład Lucek płyn do mycia szyb i glazury czy Lucek tabletki do zmywarek 7 w 1.

Asortyment Grupy Inco S.A. nie ogranicza się tylko do artykułów służących do zmywania naczyń. W ostatnich latach Grupa wprowadziła między innymi Ludwik żel do prania tkanin czy Ludwik płyn do prania ubranek dziecięcych Baby Care. Rozszerzając swoją ofertę produktową w 2014 roku, pod marką Ludwik wprowadzono żelowe kapsułki do prania w dwóch wersjach – do tkanin białych i tkanin kolorowych. Natomiast w 2016 roku pojawiły się w sprzedaży nowe kapsułki marki Ludwik do zmywarek.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Rozwój firmy

Grupa Inco S.A. nieustannie stara się utrzymać dotychczasowych oraz pozyskać nowych klientów. W tym celu w połowie 2008 roku uruchomiono nową stronę internetową. Umieszczone na niej zostały podstrony z informacjami dotyczącymi wszystkich obszarów działalności firmy i jej produktów. Dodatkowo, dla płynu Ludwik, z uwagi na znaczenie w portfolio firmy, przygotowano osobną stronę internetową.

W celu optymalizacji działalności firma wdrożyła w 2009 roku system Eureca. Służy on przeprowadzaniu wielowymiarowych analiz sytuacji gospodarczej oraz planowaniu i nadzorowaniu wykonania budżetu. W tym samym roku firma wdrożyła system informatyczny Emirgo. Głównym celem systemu jest pomoc w działaniach marketingowych i sprzedażowych.

Nowe oraz dotychczasowe produkty są dobrze przyjmowane przez konsumentów oraz przez dystrybutorów. Potwierdzeniem tego są **nagrody,** jakie firma regularnie zdobywa, z których najważniejsze to: „Dobre, bo Polskie" (1993), „Teraz Polska" (1994), czy Produkt X-lecia przyznany przez Kapitułę i Zarząd Polskiego Biznesu za 35 lat jakościowego i ilościowego podboju rynku, za sprostanie rodzimej i zagranicznej konkurencji w dziesięcioleciu 1990–2000. W 2008 roku płyn do mycia naczyń Ludwik został uznany najbardziej dochodowym produktem w swojej kategorii [www.ludwik.pl].

Do pozostałych nagród, jakie zdobyły produkty Grupy Inco S.A., należą między innymi: Przebojowy Produkt FMCG dla płynu do mycia naczyń Ludwik (2012, 2013, 2014, 2015, 2016), Złote Godło Marka Godna Zaufania (2012), Superbrand dla marki Ludwik (2012) lub Złoty Laur Konsumenta dla tabletek do zmywarek Ludwik (2010), Lider sprzedaży (2014, 2015, 2016) Natomiast w 2016 roku Ludwik płyn do mycia naczyń hipoalergiczny zdobył I miejsce w ogólnopolskim badaniu "Najlepszy Produkt 2016 – Wybór Konsumentów.

Grupa Inco S.A. wprowadza swoje produkty na rynki zagraniczne, w szczególności wschodnie. W pierwszych sześciu miesiącach 2012 roku wzrost eksportu produktów Grupy Inco S.A. był o około 30% większy niż w pierwszej połowie 2011 roku. Największy wzrost miał miejsce w produktach chemii gospodarczej (26%) [www.hurtidetal.pl]. W 2014 płyn do mycia Ludwik był obecny w Rosji, Armenii, Szwecji, Egipcie i Iraku.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

* * *

Płyn do mycia naczyń Ludwik jest wyjątkową marką na rynku polskim – przez wiele lat udawało mu się, mimo coraz silniejszej konkurencji, utrzymać pozycję lidera w rynku. Firma nieustannie rozszerza oraz dywersyfikuje swoje produkty. Działania konsumentów oraz rozwój ekonomiczny sprawiają, że grupa INCO musi modyfikować i dostosowywać swoją strategię marketingową do zmieniających się potrzeb konsumentów, aby pozostać jednym z liderów rynku środków do mycia naczyń.

Pytania

1. Dlaczego Twoim zdaniem, mimo konkurencji innych płynów do mycia naczyń, Ludwik utrzymuje pozycję lidera na rynku?
2. W jaki sposób firma Grupa Inco S.A. przedłuża cykl życia płynu do mycia naczyń Ludwik?
3. Jakie elementy ze strategii zarządzania produktem zastosowała firma Grupa Inco S.A. w odniesieniu do płynu do mycia naczyń Ludwik?
4. Omów działania podejmowane przez Grupa Inco S.A. mające na celu zapewnienie wzrostu firmy.
5. Jakie dalsze działania powinna podjąć firma Grupa Inco S.A., aby utrzymać wysoką pozycję na rynku płynów do mycia naczyń w obliczu narastającej konkurencji innych firm oraz marek prywatnych?
6. Zaproponuj dalsze potencjalne obszary rozwoju firmy opierając się na strategiach typu produkt – rynek.

Bibliografia

Ludwik kontra reszta świata, 2003, BusinessWeek, nr 07, s. 74.
http://www.biztok.pl/Polski-Ludwik-rzadzi-na-rynku-a4520 [dostęp: 26.09.2016].
http://www.chemiaibiznes.com.pl/aktualnosc/chemia-gospodarcza-rosnie-rynek-produktow-do-zmywania-naczyn [dostęp: 26.09.2016].
http://dd.tradepress.com.pl/default.asp?show=page&id=5161 [dostęp: 1.10.2012].
http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/strategie/nie-tylko-ludwik,27779,2 [dostęp: 26.09.2016].
http://www.hurtidetal.pl/article/art_id,16168-/rynek-chemii-gospodarczej-w-polsce-wzrosl-o-ponad-3-w-2015-roku/ [dostęp: 26.09.2016].
http://www.hurtidetal.pl/magazine_more.php/ed_id,48/aid,823/title,Krol-Ludwik-i-inne-plyny-do-zmywania [dostęp: 1.10.2012].
http://www.inco.pl [dostęp: 26.09.2016].
http://ludwik.pl [dostęp: 26.09.2016].
http://www.marka.pl [dostęp: 1.10.2012].
http://www.marketing-news.pl/message.php?art=2271 [dostęp: 26.09.2016].
http://www.marketing-news.pl/article.php?art=146 [dostęp: 26.09.2016].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

http://www.mediarun.pl [dostęp: 26.09.2016].
http://www.poradnikhandlowca.com.pl/archiwum/03-2010,Preparaty-do-zmywarek---Naczynia-na-wysoki-polysk,Rok-2010,34,483.html [dostęp: 1.10.2012].
http://www.rp.pl/artykul/5,450443.html [dostęp: 26.09.2016].
http://www/supermarketnews.pl [dostęp: 1.10.2012].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

LPP S.A.

LPP S.A., polska firma zajmująca się projektowaniem i dystrybucją odzieży, działa na rynku od 1995 roku. Jej korzenie sięgają 1990 roku, kiedy to obecni główni akcjonariusze – Jerzy Lubianiec i Marek Piechocki (**LPP** — **L** jak Lubianiec, **P** jak Piechocki i **P** jak partnerzy) rozpoczęli działalność w branży odzieżowej, prowadząc Przedsiębiorstwo Handlowe „Mistral". W 1995 roku powstało już LPP. Początkowo firma zaopatrywała hipermarkety w szyte w Azji t-shirty. Później postawiła jednak na rozwój własnej marki i zaczęła rozwijać własną sieć sprzedaży detalicznej [http://www.lpp.com.pl.].

W latach 1996–2001 w kreowaniu strategii firma korzystała z porad ekspertów amerykańskich, między innymi Stevena Jacobsa, emerytowanego prezesa sieci odzieżowej GAP, który należał do organizacji charytatywnej International Executive Service Corps (IESC) prowadzącej doradztwo dla firm z krajów rozwijających się [Kruszewska 2005, s. 64].

LPP S.A. z główną siedzibą w Gdańsku zajmuje się projektowaniem i dystrybucją odzieży. Model biznesowy LPP SA zakłada trzy kluczowe elementy:

- przygotowywanie kolekcji zgodnie z najnowszymi trendami światowej mody;
- rozwój skutecznych kanałów dystrybucji w Europie, bazując na autorskich konceptach punktów sprzedaży;
- rozwój aktywności mających na celu wzmocnienie pozycji marek na rynku [http://www.lpp.com.pl.].

LPP S.A. jest obecnie właścicielem 6 marek odzieżowych:

- Reserved,
- Cropp,
- House,
- Mohito,
- Sinsay,
- Tallinder.

W lipcu 2009 roku nastąpiło oficjalne przejęcie przez LPP S.A. spółki Artman, co skutkowało przejęciem marek House i Mohito. Celem fuzji było stworzenie jednego z największych w tej części Europy przedsiębiorstw oferujących odzież i dodatki. W konsekwencji nastąpiło poszerzenie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

asortymentu oferowanych towarów oraz zmniejszenie kosztów działalności w wyniku synergii.

Spółka obecna jest poza granicami Polski (18 krajów w 2016 roku), sprzedaje swoje produkty głównie w rejonie Środkowej i Wschodniej Europy, a od niedawna także na Bliskim Wschodzie (w Arabii Saudyjskiej, Egipcie, Katarze, Kuwejcie i Zjednoczonych Emiratach Arabskich) [http://www.lpp.com.pl].

Od początku istnienia LPP S.A. systematycznie zwiększała wartość sprzedaży i osiąganych zysków. Spółka skutecznie konkuruje z zachodnimi sieciami odzieżowymi. Atutami spółki są przede wszystkim stabilny akcjonariat, zorientowani na ekspansję właściciele i silne marki. Spółka podąża także za pomysłami liderów światowego rynku odzieżowego: lokuje produkcję w Azji i silnie inwestuje w marketing.

Proces projektowania i produkcji

LPP S.A. koncentruje swoją działalność na projektowaniu i dystrybucji odzieży oraz kreowaniu marki, zlecając wykonanie wielu działań firmom zewnętrznym. Firma nie posiada własnych mocy produkcyjnych, co pozwala znacznie ograniczyć koszty stałe i kierować inwestycje na zwiększenie potencjału handlowego, utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku, tworzenie własnej sieci dystrybucji i pozyskiwanie lojalnych konsumentów.

Projekty odzieży sporządzone są w centrali w Gdańsku. Proces projektowania jest podobny dla wszystkich marek – oferowane są dwie kolekcje: wiosenno-letnia oraz jesienno-zimowa, z których każda liczy kilka linii, tak aby każdy klient mógł znaleźć coś odpowiedniego. Kolekcja na jeden sezon składa się z ponad 1600 modeli – każdy zazwyczaj w trzech, czterech kolorach i kilku rozmiarach.

Dział projektowy, analizując zmieniające się stale trendy, dostosowuje je do potrzeb klientów, tak aby wciąż oferować pożądane wyroby w bardzo dobrej relacji ceny do jakości. W celu wypełnienia swoich zadań projektanci uczestniczą w imprezach wystawienniczych na całym świecie, korzystają z fachowej literatury czy wiadomości dotyczących zagadnień związanych z modą. Spółka przykłada szczególną wagę do tego zagadnienia, mając świadomość jego olbrzymiego wpływu na osiągane wyniki [http://www.lpp.com.pl].

Wiedząc, że coraz więcej klientów marek LPP przykłada dużą wagę do ochrony praw zwierząt, firma zrezygnowała z wykorzystywania w swoich

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

produktach w 2014 roku angory (wełny pozyskiwanej z króliczej sierści), a w 2016 roku naturalnych futer [http://www.lpp.com.pl].

Produkcja zlecana jest zakładom w Polsce i poza granicami, w większości fabrykom na Dalekim Wschodzie. Lokowanie i kontrola produkcji w Chinach przebiega za pośrednictwem biura handlowego firmy zlokalizowanego w Szanghaju, a od 2015 roku także biura w Dhace, stolicy Bangladeszu. Niewielka część produkcji wyrobów zlecana jest również krajowym producentom [http://www.lpp.com.pl].

Zlecenie produkcji zewnętrznym dostawcom pozwala na obniżanie kosztów produkcji – firma nie musi utrzymywać własnych fabryk. Jakość wykonania jest identyczna, a cena kilkakrotnie niższa. Zamówienia tylko na Dalekim Wschodzie stanowiłyby jednak ryzyko ze względu na czas transportu (statek z dostawą płynie stamtąd około 35 dni) i tym samym wydłużony czas reakcji na bieżące zmiany na rynku.

Proces produkcji kontrolowany jest przez pracowników biur handlowych. Zlecenia realizowane są przez tych samych producentów, którzy szyją także dla znanych światowych firm odzieżowych (na przykład Adidas, Gap, Nike, H&M), wykorzystując nowoczesne maszyny i technologię. LPP posiada swój kodeks postępowania, w którym określone są wymagania wobec dostawców. W kodeksie postępowania zawarto zapisy Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy i zapisy oraz rekomendacje organizacji społecznych dbających o poprawę warunków pracy w branży odzieżowej. Ponadto LPP jako jedyna firma odzieżowa z Polski jest sygnatariuszem międzynarodowego porozumienia branży odzieżowej Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh i uczestniczy w audytach fabryk w Bangladeszu [http://www.lpp.com.pl].

Dystrybucja

LPP S.A. korzysta z kilku kanałów dystrybucji. Koncentruje się przede wszystkim na sprzedaży detalicznej poprzez sieć własnych i franczyzowych sklepów firmowych zlokalizowanych głównie w centrach handlowych. [http://www.lpp.com.pl].

Dla firm, takich jak LPP S.A., która szycie zleca u zewnętrznych wykonawców i dzięki temu nie musi inwestować w produkcję, rozwój własnej sieci sprzedaży stanowi zazwyczaj największy wydatek i punkt wyjścia do budowy własnej marki.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

W czerwcu 2016 roku sieć detaliczna LPP SA liczyła 1686 sklepów w kraju i za granicą [http://www.lpp.com.pl]. Podstawowymi kanałami dystrybucji, które zapewniają LPP S.A. możliwość rozwoju, są sieci salonów Reserved, Cropp i House.

Rozwój firmy, wzrost popytu na jej produkty oraz coraz większe wymagania co do wydajności takich składowych logistycznych, jak transport, magazynowanie, sortowanie i dystrybucja, przekonały Zarząd LPP SA do podjęcia się największej w dziejach firmy inwestycji. Powstałe we wrześniu 2008 roku Centrum Dystrybucyjne w Pruszczu Gdańskim jest jednym z najnowocześniejszych w tej części Europy ośrodków pod względem złożoności technologii i procesów logistycznych dla magazynów obsługujących odzież. Centrum zostało ulokowane w Pruszczu Gdańskim głównie ze względu na dobre położenie komunikacyjne (droga morska i lądowa). Zastosowanie nowoczesnej technologii usprawnia i podnosi efektywność procesów dystrybucji towarów do salonów, a tym samym zapewnia możliwość zmniejszenia ilości magazynowanej odzieży [Raport roczny Grupy LPP S.A. za 2009 rok, 2010, s. 73].

Sklepy spółki LPP działają na zasadzie **franczyzy**. LPP S.A. w ramach umowy o współpracy udostępnia franczyzobiorcy na czas trwania umowy, pakiet franczyzowy, zawierający kompletną koncepcję prowadzenia działalności gospodarczej oferowaną przez firmę. W skład standardowego pakietu franczyzowego wchodzą [http://www.lpp.com.pl]:

- znak handlowy,
- know-how,
- podręcznik operacyjny (dokument szczegółowo opisujący zasady prowadzenia franczyzy w LPP S.A.),
- wsparcie ze strony firmy w ramach systemu franczyzowego.

Oprócz wyżej wymienionych elementów pakietu franczyzowego firma zapewnia franczyzobiorcom szeroko pojęte wsparcie, takie jak [http://www.lpp.com.pl]:

- pomoc w wyborze lokalizacji;
- wsparcie w zakresie rekrutacji personelu;
- szkolenia pracowników;
- kompleksowa opieka zespołu doradców;
- wdrożenie spójnych procedur w zakresie sprzedaży towarów oraz procesem obsługi klienta;
- wsparcie w zakresie udostępnionego oprogramowania;
- techniki marketingowe, opracowywanie nowych strategii marketingowych, kampanie reklamowe i public relations.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Salony są umiejscawiane w najlepszych handlowych lokalizacjach w danym mieście.

Strategie marek LPP S.A.

Reserved

Reserved to główna marka LPP S.A., która od 2000 roku dostarcza swoim klientom odzież o dobrej jakości i najnowszym wzornictwie. Ma w swojej ofercie propozycje dla kobiet, mężczyzn i dzieci. Jest dostępna w 237 salonach w Polsce oraz w każdym kraju zagranicznej ekspansji, w którym obecne jest LPP (dane na rok 2015) [http://www.lpp.com.pl].

Reserved jest jedną z najbardziej znanych polskich marek. Hasło „reserved" niesie skojarzenia „zarezerwowane dla ciebie", „jesteś traktowany specjalnie, indywidualnie" oraz sugeruje zachodnie pochodzenie ubrań. W ramach kolekcji oferowanej przez Reserved wyróżnione są linie: damska, męska i dziecięca (dla dzieci w wieku 0–14 lat).

Koncepcję budowy marki Reserved i jej strategię marketingową spółka opracowała sama. Zdecydowano, że od początku sieć będzie wspierana kampanią reklamową. Pierwszą – w prasie i na billboardach – zorganizowano, gdy w sieci Reserved działało zaledwie 10 sklepów [*Poszukać lanserów i dotrzeć do stylistów* 2004].

Według LPP S.A. reklama w prasie i na billboardach jest bardziej skuteczna niż reklama w telewizji. Tam spółka dociera z odzieżą Reserved poprzez lokowanie produktu (*product placement*), czyli umieszczanie swych produktów w popularnych programach i serialach. Spółka zabiega też o dobre kontakty ze stylistami organizującymi sesje mody w kolorowych magazynach oraz korzysta z tak zwanych *lanserów*, czyli ludzi, którzy w swoim środowisku mają wpływ na ustalanie trendów w modzie [*Poszukać lanserów i dotrzeć do stylistów* 2004]. Stosowane są również działania marketingowe skierowane bezpośrednio do klientów: promocje cenowe i rabaty.

Reserved, podobnie jak przykładowo marka H&M, angażuje się również w promocję utalentowanych projektantów (na przykład kolekcja we współpracy z Gosią Baczyńską i duetem Paprocki i Brzozowski). Dzięki temu chce podkreślić, że jest marką dla tych wszystkich, którzy szukają światowych trendów za przystępną cenę.

Cropp

W marcu 2004 roku powstał pierwszy salon **Cropp Town**, w którym sprzedawane są ubrania i akcesoria skierowane do osób w wieku 13 do 20 lat, poszukujących nowości i zawsze będących „na czasie". Cropp to marka

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

odzieżowa dla prawdziwych indywidualistów, którzy poprzez strój chcą wyrazić swoje poglądy i zamanifestować niezależność. Ubrania Cropp można kupić w 217 salonach w Polsce (dane na rok 2015) [http://www.lpp.com.pl].

Stratedzy marketingowi pracowali nad pomysłem Cropp i Cropp Town dwa lata. Najpierw rozpoznano ten segment rynku w Europie i Stanach Zjednoczonych. Następnie zbadano oczekiwania polskich klientów i równolegle tworzono sklep. Początkowo wirtualny, jako wypadkową istniejących salonów, a potem prototypowy, w gdańskiej stoczni. W efekcie powstały dwa byty: marka odzieży Cropp i marka multibrandowego sklepu – Cropp Town [Remisiewicz i Romański 2004, s. 38].

Sama nazwa Cropp nic nie oznacza – jest atrakcyjna sama w sobie. Taki układ liter ładnie wygląda. Cropp stanowił jedną z trzech, czterech wymyślonych, opracowanych i zastrzeżonych nazw, które spółka zawsze trzyma na podorędziu. Dzięki temu, jeśli wpadnie na dobry pomysł, nie musi tracić czasu na wymyślanie nazwy i dopinanie wszystkich formalności, które nierzadko trwają bardzo długo.

Cropp od początku nie był tworzony tylko jako marka odzieżowa, ale także jako sklep, w którym dostępne są inne produkty. W salonach Cropp można nabyć odzież także takich marek, jak: Etnies, Es, Hd, Rydel House czy Dakine. Produkty te są nabywane przez spółkę w Polsce od ich dystrybutorów [http://www.lpp.com.pl].

Odpowiedni nastrój w punktach jest tworzony za pomocą muzyki, prezentowania najnowszych spotów reklamowych i odpowiednio rozmieszczonych świateł. Personel jest ubrany w stylu reprezentowanym przez klientów sklepu.

Cropp przygotowuje kolekcje dwa razy do roku: wiosenno-letnią i jesienno-zimową. W odróżnieniu jednak od innych marek kierowanych do szerszej grupy, nie jest to zmiana wszystkich ubrań, ale części, a nowa kolekcja nie jest zanegowaniem poprzedniej. LPP S.A. na bieżąco prowadzi ankiety i badania, aby sprawdzić, czy to, co jest oferowane w sklepach Cropp, jest faktycznie tym, co chce kupować młodzież. Tendencje świata mody dotyczą również subkultur, chociaż nie jest to odzież aż tak podatna na zmiany i nie tak łatwo poddaje się wszystkim modom, jak marka Reserved.

Akcja marketingowa marki Cropp różni się po części od przeprowadzanej w Reserved. Sponsorowane są różnego rodzaju imprezy: „skejtowe", sportów ekstremalnych czy muzyczne. Nie wiąże się to z wielkim szumem medialnym i komunikaty nie dochodzą do wszystkich możliwych grup, tylko są skierowane do tych, którzy się tym interesują. Jest to też sposób ścisłego powiązania marki z pewną subkulturą.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

House

House to młodzieżowa marka odzieżowa kierowana do szerokiego grona osób ceniących swoje relacje z rówieśnikami i przyjemne sposoby spędzania wolnego czasu. To oferta także dla osób, dla których muzyka jest źródłem inspiracji i nierozerwalnym elementem życia. Pod marką działa 208 salonów krajowych (stan na rok 2015) [http://www.lpp.com.pl].

Oferta kierowana jest do młodych osób zarówno kobiet, jak i mężczyzn. Marka znana jest z przeprowadzenia kontrowersyjnych kampanii reklamowych.

Mohito

Oferta marki Mohito skierowana jest do kobiet w wieku 25–35 lat, samodzielnych finansowo kobiet, ceniących sobie niebanalną miejską elegancję. Projektanci Mohito, tworząc kolekcje, myślą o kobietach aktywnych zawodowo, atrakcyjnych, wolnych, twórczych i świadomych swych atutów (zwłaszcza wizualnych). Kolekcje Mohito są zawsze zgodne ze światowymi trendami mody i łamią stereotypy typowego ubioru do pracy. Nazwa marki nawiązuje do orzeźwiającego i modnego drinka. Marka pojawiła się na rynku w lipcu 2008 roku. Pod marką działają 164 salony w Polsce (stan na 2015 rok) [http://www.lpp.com.pl].

Charakterystyczną dla marki wartością jest projektowanie ubrań zgodnych z aktualnymi trendami w modzie, ale co równie ważne, atrakcyjnych cenowo. Daje to klientkom możliwość częstych zmian w swojej garderobie w zależności od okazji i nastroju.

Sinsay

„I’m good but not an angel" – to motto jednej z dwóch najnowszych marek w portfelu spółki LPP S.A., której pierwsze sklepy otworzono w 2013 roku. Sinsay przeznaczony jest dla dziewcząt w grupie wiekowej 15–24, ze szczególnym uwzględnieniem licealistek. Grupa docelowa marki opisywana jest jako głośne, charakterne i ekspresyjne dziewczyny, śmiało podążające za najnowszymi trendami. Odpowiedzią na potrzeby grupy docelowej jest modowa kolekcja oparta w dużej mierze na odważnych, niesztampowych T-shirtach i akcesoriach. Niewątpliwym atutem marki jest bardzo atrakcyjna cena [http://www.lpp.com.pl].

Sieć Sinsay rozwija się bardzo dynamicznie – już w 2015 roku działało 127 salonów w Polsce [http://www.lpp.com.pl].

Tallinder

Tallinder to najnowsza i jednocześnie najkrócej obecna na rynku marka LPP. Pierwszy sklep marki rozpoczął działalność na początku 2016 roku. Pozycjonowana jako marka premium, Tallinder skierowana jest do kobiet

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

i mężczyzn powyżej 30 roku życia. Produkty prezentowały ponadczasowe, klasyczne i eleganckie kroje. Hasłem przewodnim marki było „It's all about style". Już we wrześniu 2016 roku Zarząd LPP SA zdecydował o zamknięciu marki Tallinder. Decyzja spowodowana była niezadowalającymi wynikami sprzedaży, które zostały określone jako „zdecydowanie poniżej oczekiwań". Osiem salonów marki ma przestać funkcjonować w lutym 2017 roku [http://www.lpp.com.pl].

Plany na przyszłość

Plany spółki koncentrują się na zbudowaniu znanej marki w Europie Środkowej i Wschodniej. Podstawowe zadania LPP S.A., które zdecydują w przyszłości o jej pozycji, to: stworzenie sieci salonów w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej, budowa silnych marek odzieży oraz podnoszenie rentowności i efektywności prowadzonej działalności [Raport roczny Grupy LPP S.A. za 2009 rok 2010].

Do tej pory nie potwierdziły się pogłoski o planach stworzenia przez LPP S.A. sieci sklepów z artykułami dekoracyjnymi do wystroju wnętrza domu (na wzór hiszpańskiej sieci Zara Home, która sprzedaje obrusy, zasłony itp.) [Kaźmierczak 2006, s. 8].

Pytania

1. Przedstaw sposób działania i strategię firmy LPP S.A. specyficzną dla branży odzieżowej. Co stanowi specyfikę właśnie tej branży na tle innych branż?
2. Wykonaj analizę SWOT dla spółki LPP S.A.
3. Określ, jaką strategię marki stosuje spółka LPP S.A. Czy jest to strategia odpowiednia dla zapewnienia spółce wzrostu? Uzasadnij.
4. Przedstaw różnice pomiędzy markami Cropp i House oraz Reserved i Mohito. W analizie uwzględnij zarówno strategię marki, jak i szerzej – produktu, dystrybucji, promocji oraz ceny. Czy nie stanowią dla siebie konkurencji? Co uzasadnia taki wybór strategii?
5. Czy widzisz możliwości wprowadzenia kolejnych dodatkowych marek do portfela firmy skierowanych do innych grup docelowych? Jeśli tak, to jakich?
6. Uargumentuj, czy utworzenie przez spółkę LPP S.A. sieci sklepów z wyrobami dekoracyjnymi do wnętrza domu miałoby przyszłość na rynku?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

7. LPP S.A. stosuje na szeroką skalę franczyzę. Czy, aby rozpocząć działalność franczyzową, zawsze potrzebne są duże środki finansowe? Przedstaw przykłady sieci franczyzowych potwierdzające Twoją odpowiedź.
8. LPP S.A. stosuje działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Zidentyfikuj je i oceń zasadność stosowania.

Bibliografia

http://www.lpp.com.pl [dostęp: 1.10.2016].

Kaźmierczak, Z., 2006, *Dla kobiet. Czy także dla domu?*, Puls Biznesu, nr 32, s. 8.

Kruszewska, M., 2005, *Strategia uszyta na miarę zachodu*, Forbes, nr 11, s. 64.

Leder, A., 2004, *Zareservedowani,* Puls Biznesu, 20.12, s. 14.

Poszukać lanserów i dotrzeć do stylistów, 2004, Rzeczpospolita, dodatek 30 czerwca „Marki polskie".

Remisiewicz, M., Romański, W., 2004, *Trampolina w przyszłość,* Businessman, nr 10, s. 38.

Raport roczny Grupy LPP S.A. za 2009 rok, 2010, 2010, LPP S.A.

Wyniki osiągnięte w I półroczu 2012, 2012, LPP S.A.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

FRUGO

Historia firmy Alima Gerber sięga lat dwudziestych XX wieku, kiedy **Alima** zaczęła produkować cukierki. Trzydzieści lat później zaprzestano wytwarzania w niej słodyczy na rzecz przetworów owocowo-warzywnych, w tym głównego produktu: soku przecierowego Bobo Frut.

W 1992 roku 60% akcji Alimy kupiła amerykańska firma **Gerber Products Company –** światowy lider w produkcji odżywek i soków dla niemowląt, obecny na rynku od ponad 60 lat. Do 1995 roku Gerber posiadał 99% akcji Alimy. W 1994 roku nastąpiła fuzja Gerbera ze szwajcarskim koncernem farmaceutyczno-żywieniowym Sandoz, a w 1996 roku w efekcie połączenia wielkich szwajcarskich koncernów Ciba-Geigy i Sandoz, powstała Novartis – druga co do wielkości firma farmaceutyczna w Europie. Następnie w 2008 roku polski oddział firmy w Rzeszowie został przejęty przez koncern Nestlé w efekcie globalnego przejęcia przez ten koncern firmy Gerber.

Alima Gerber do połowy lat dziewięćdziesiątych XX wieku swoją uwagę koncentrowała jedynie na najmłodszych konsumentach. Firma zdecydowała się poszerzyć swoje portfolio o produkt przeznaczony także dla starszych odbiorców. Zlecono dogłębne, trwające dwa lata badanie rynku.

Ustalono, że brakuje na nim napoju adresowanego dla młodzieży w wieku od 7 do 16 lat. Grupa ta stanowiła 6 milionów potencjalnych konsumentów. W dodatku rynek napojów i soków owocowych w Polsce rozwijał się szybko, gdyż w latach 1990–1997 nastąpił dwunastokrotny wzrost ich spożycia [Starzyńska 1994, s. 104]. Tak powstał pomysł stworzenia całkiem nowego napoju owocowego adresowanego właśnie do tej grupy konsumentów.

Koncepcja nowego napoju

Smak – czyli połączenie bobo-fruta z Coca-Colą

Firma postanowiła wprowadzić niegazowany napój owocowy w czterech smakach i kolorach. W tym celu przeprowadzono badania jakościowe na docelowej grupie konsumentów.

Ocenie zostały poddane smak, zapach i konsystencja. Natomiast w badaniach ilościowych, przeprowadzonych wśród grupy docelowej oraz rodzicach młodszych dzieci, oceniano produkt, cenę oraz propozycje kampanii reklamowych. Napój, jak to ujął jeden z jego twórców, miał być połączeniem zdrowego charakteru bobo-fruta z *image* Coca-Coli.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Przekaz reklamowy

Badania wykazały, że młodzieży nie jednoczą wspólne zainteresowania sportowe ani żaden gatunek muzyki. Elementem łączącym tę niejednorodną grupę konsumentów był wspólny protest przeciwko zakłamaniu, ograniczoności horyzontów, głupocie i szkole.

Postanowiono nie przedstawiać produktu w sposób tradycyjny – promując zdrowy tryb życia, ale podkreślić w przekazie reklamowym radość bycia młodym połączoną z młodzieńczym buntem. Młodzi ludzie mieli w reklamach zobaczyć znane im z codziennego życia otoczenie przedstawione w karykaturalnym świetle.

Marka

Zaproponowana pierwotna nazwa nowego napoju Fru, była już zarejestrowana. W efekcie zdecydowano się na Frugo mające kojarzyć się z owocami.

Opakowanie

Pojemność butelki oraz tworzywo opakowania zostały poddane badaniom. W efekcie zdecydowano się na funkcjonalną i oryginalną szklaną butelkę z tak zwanym **„guzikiem bezpieczeństwa”**. Z wyglądu przypominała ona butelkę ze sprejem.

Etykiety napojów, w wyniku badań preferencji konsumentów, zostały zaprojektowane przez agencję reklamową, ale wykonane przez autentycznych graficiarzy z Warszawy. W takim samych duchu utrzymano billboardy reklamujące nowy napój.

Strategia promocji

W kolejnej fazie prac nad nowym produktem sprawdzano odbiór reklamy telewizyjnej przez dzieci, nastolatków i ich rodziców. Jednym z głównych celów była analiza reakcji rodziców na karykaturalne przedstawienie świata dorosłych. Okazało się, że rodzice pozytywnie przyjęli atmosferę spotów.

Propozycje reklam zostały zaprezentowane młodym konsumentom wraz z innymi reklamami przeznaczonymi dla tej grupy odbiorców. Celem było zbadanie, na ile reklama jest autentyczna oraz w jakim stopniu młodzież się z nią identyfikuje. Prace nad wprowadzaniem nowego produktu zajęły ponad półtora roku.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Wprowadzenie produktu na rynek

W czerwcu 1996 roku rozpoczęto kampanię reklamową Frugo. Równolegle z kampanią promocyjną rozwijano także system dystrybucji napoju. Zaraz po rozpoczęciu kampanii Frugo było dostępne w całej Polsce, nawet w najmniejszych miejscowościach.

Do sprzedaży wprowadzono **cztery wersje smakowe** napoju w czterech wariantach kolorystycznych: żółtym, zielonym, czerwonym i pomarańczowym.

W **reklamach telewizyjnych** bohaterem spotu był rówieśnik docelowej grupy konsumentów przedstawiony jako fajny kolega – osoba, z którą młody człowiek chciałby się zaprzyjaźnić, a nie odległy i nieosiągalny idol. Jedna z reklam przedstawiała w karykaturalny sposób mało sympatycznego dyrektora mówiącego: „W naszej szkole z owoców smaczny jest kompocik, smaczny kisielek... i już". Potem ukazana była starsza pani użalająca się: „Dzisiejsza rozwydrzona młodzież musi wiedzieć, że nam często brakowało buraków, a co dopiero mówić o owocach" lub „mięso z kartoflem niejeden naród wyżywiło". W końcowej scenie oba te kadry zgniatał wspomniany nastolatek.

W innych reklamach wykorzystano modę na malowanie graffiti na murach. Przedstawiono nastolatka, który zamazuje kolorowym sprejem nudnych dorosłych. Wszystko to zostało podsumowane hasłem **„No to Frugo"**.

Konsumenci Frugo byli zatem przedstawieni jako osoby ciekawe świata i żyjące pełnią życia w przeciwieństwie do starszych ludzi o skostniałych poglądach [http://rozrywka.onet.pl].

Sukces napojów Frugo na rynku

Przygotowana strategia okazała się **bardzo skuteczna** – zaraz po jej zakończeniu Frugo osiągnęło wzrost sprzedaży o 400% [http://rozrywka.onet.pl]. W ciągu czterech miesięcy kampanii reklamowej uzyskano czteroprocentowy udział w rynku soków i napojów owocowych [Starzyńska 1994, s.105], a rok później miał już 6,2% udziału w rynku napojów [Żak 2002, s. 30]. W tym okresie sprzedaż konkurencyjnych produktów albo utrzymywała się na tym samym poziomie, albo spadała. Badania przeprowadzone jesienią 1996 roku wykazały, że przy pytaniu o coś do picia prawie połowa wymieniała Frugo, a 70% respondentów próbowało ten napój [Starzyńska 1994, s. 105]. To był **główny cel kampanii** – producentom nie chodziło jedynie o wzrost sprzedaży. Przede wszystkim zależało im, aby konsumentom spodobał się wizerunek nowego napoju, żeby go polubili i zaczęli uważać za swój ulubiony. Po roku od wprowadzenia na rynek napój Frugo miał 90-procentową rozpoznawalność, a udział w rynku napojów wynosił 4% [www.tvn24.pl].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Gdy powtórzono te same spoty, pół roku później sprzedaż Frugo mocno spadła. Dlatego też co sześć miesięcy przygotowywano **nowe kampanie** reklamowe. Każda z nich miała na celu zaskoczenie konsumenta.

Kolejne reklamy Frugo także zapadały w pamięć – były pomysłowe, czasem kontrowersyjne, ale zawsze charakterystyczne. W jednej z nich nawiązano do czterech wersji smakowych Frugo i stworzono cztery wersje filmów reklamowych. Różniły się one przedstawioną sytuacją, ale jednocześnie zrealizowano je według tego samego schematu: młodzi ludzie ukazani byli na tle kolorowej kompozycji, czegoś w rodzaju owocowego collage'u. Bohaterowie reklam mieli nowoczesny, oryginalny i radosny wygląd, a ich fryzury i twarze przypominały owoce, z których zrobiony był napój. Słowa, jakie padły w reklamie – krótkie i łatwo wpadające w ucho hasła (najbardziej znane to „No to Frugo") – ukazane były na czarnym tle.

Sukces napoju Frugo był ściśle powiązany z agresywnymi kampaniami reklamowymi. Na **promocję** żadnej innej marki soków nie wydano tyle pieniędzy. W 1999 roku było to 10 milionów złotych, w 2000 roku wzrosło do 11 milionów złotych, a w 2001 roku było to aż 14 milionów złotych. Dla porównania, na promocję swojej marki Dr Witt wydał w 2001 roku prawie 3 miliony złotych [Żak 2002, s. 31].

Kryzys marki Frugo

Reklamy Frugo zdobywały wiele nagród na festiwalach reklamowych (między innymi Tytany, Kreatury, Dea, Effii), jednak nie przekładało się to na sprzedaż. Powodem była chęć zdobycia kolejnej nagrody, a nie przekonanie widza do swojego produktu. W oczach konsumentów jawiły się one jako coraz bardziej „udziwnione". Ponadto wysokie zyski ze sprzedaży produktów nie były w stanie w długim okresie pokryć kosztów nowych reklam, akcji promocyjnych czy intensywnej dystrybucji.

Firma, chcąc zwiększyć sprzedaż, co sezon wprowadzała na rynek **napój w nowym kolorze**. W efekcie stworzono między innymi niebieskie Frugo, które, mimo że było zrobione jedynie z naturalnych składników, nie potrafiło przełamać oporu konsumentów. Marce zaszkodziło także wprowadzenie na rynek w 2001 roku nowej, dwulitrowej butelki wykonanej z plastiku. W tym samym roku pojawiły się problemy na rynku soków i napojów związane z recesją. Jak widać w tabeli 1, od 2000 roku przychody ze sprzedaży zaczęły spadać, osiągając w 2001 roku wynik niższy niż w okresie wprowadzania produktu na rynek.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Tabela 1. Przychody ze sprzedaży Frugo w latach 1997–2001

Przychody (w mln zł)				
1997	1998	1999	2000	2001
75,4	70,6	94,4	81,3	54,0

Źródło: [Żak 2002, s. 30].

Próbowano także rozciągnąć markę Frugo. W kwietniu 1999 roku, na licencji Alimy Gerber zaczęto produkować lody Ekko w postaci zamrożonego soku. Jednak i one nie zyskały popularności, osiągając w 2003 roku zaledwie 0,8 % udziału w rynku, podczas gdy lider – Algida, miał 22-procentowy udział [http://dd.tradepress.com.pl].

Firmie nie udawało się powstrzymać spadku sprzedaży. W 2000 roku udział w rynku napojów i soku wyniósł 3,9%, a w kolejnym roku zmalał do 1,4% [Żak 2002, s. 31]. Jako produkt z górnej półki Frugo było bardziej narażone na prawa rynku – pod koniec lat dziewięćdziesiątych w Polsce zaczęła się recesja.

Frugo Ego

W lutym 2002 roku Novartis ogłosił **nową strategię** działania opierającą się na produkowaniu wyrobów związanych z ochroną zdrowia. Próbowano dopasować do tej strategii Frugo w postaci **Frugo Ego**, wzbogaconego substancjami wspomagającymi serce i koncentrację.

Początkowo wprowadzono trzy rodzaje:

- Frugo Ego Amandi o właściwościach afrodyzjaku (z wyciągiem z korzenia żeń-szenia i siarczanem cynku),
- Frugo Ego Energis dodające energii (dzięki zawartej guaranie i L-karnitynie),
- Frugo Ego Harmonica o działaniu relaksującym (z wyciągiem z melisy i zielona herbatą).

Jednak takie pozycjonowanie nie pasowało do ogólnej koncepcji tego napoju i nie spotkało się z większym zainteresowaniem konsumentów.

Próba odbudowy marki

W lipcu 2002 roku postanowiono sprzedać markę Frugo oraz należącego do Novartisu Smakusia firmie **Krynica Zdrój**. Od 2003 roku całkowitą odpowiedzialność za markę miała przejąć Krynica Zdrój, a zgodnie z umową koszty produkcji miała do 2004 roku ponosić Alima Gerber [*Nowy* 2002, s. 8].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Nowy właściciel postanowił skierować produkt do starszych konsumentów poprzez wprowadzenie napojów z dodatkowymi substancjami wspomagającymi i wyrafinowane reklamy z serii „Frugo z roślinami". Planowano także ekspansję napoju Frugo na kraje Europy Środkowo-Wschodniej, uporządkowanie portfolio marek Furgo oraz ich silnie wsparcie marketingowe.

Zgodnie z założeniami nowej strategii produktu postanowiono ograniczyć liczbę oferowanych smaków Frugo oraz zmienić pozycjonowanie marek Frugo i Frugo Ego. Celem **repozycjonowania** obu marek było podkreślenie ich niezależności tak, aby Frugo Ego było postrzegane jako naturalny *energy drink* skierowany do starszej grupy wiekowej (21–30 lat). Z kolei Frugo miało być pozycjonowane jako napój przeznaczony dla młodszych konsumentów, w przedziale wiekowym 16–25 lat. W założeniu nowej strategii najważniejszą marką w portfolio firmy miało stać się Frugo. Frugo dostępne było w pięciu smakach, którym odpowiadały poszczególne kolory owoców: białe, czarne, pomarańczowe, zielone i różowe.

Pierwsza **kampania reklamowa napojów Frugo Ego** trwała od końca lipca do końca sierpnia 2002 roku. Reklamy kręcone w Nowej Zelandii zostały wyemitowane przez główne stacje telewizyjne. Natomiast kampania prasowa była prowadzona przede wszystkim w czasopismach i magazynach: Duży Format, Komputer Świat, Newsweek Polska czy Polityka.

Sprzedaż marki Frugo

W 2008 roku Krynica Zdrój zdecydowała się na **odświeżenie wizerunku** marki Frugo w celu zdobycia nowych konsumentów. Napój był przeznaczony przede wszystkim dla ludzi aktywnych, myślących i otwartych na świat.

W tym celu wiosną 2008 roku zaprezentowano nową stronę internetową mającą zachęcić do zapoznania się z napojami. Ponadto zmodyfikowano strategię dystrybucji i ograniczono dostępność Frugo do sieci sklepów Tesco, Carrefour oraz Rossmann. Zdecydowano się zachować tradycyjne szklane opanowanie i jednocześnie lekko zmodyfikować etykiety. Napój był dostępny w pięciu wersjach smakowych do 2009 roku.

Jesienią 2009 roku, na skutek ogłoszenia **upadłości firmy Krynica Zdrój**, marka Frugo wraz z innymi markami należącymi do Krynicy Zdrój (Smakuś i woda Krynica Zdrój) została wystawiona na sprzedaż. Z uwagi na brak zainteresowania kupnem całego asortymentu zdecydowano się ogłosić przetarg na poszczególne składniki majątku firmy. Największe firmy działające w branży nie wyrażały zainteresowania przejęciem marek należących do Krynicy Zdrój.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Ostatecznie marka Frugo została w 2009 roku kupiona przez grupę Aflofarm Farmacja Polska. Planowano oprzeć produkcję napoju na pierwotnej recepturze odwołującej się do farmaceutycznych właściwości napojów. Ponadto zakładano selektywną dystrybucję w wybranych sieciach marketów, jak Piotr i Paweł czy Alma oraz w sieci CoffeeHeaven [www.proto.pl].

Przeprowadzone badania marketingowe wykazały, że potencjał marki jest wyższy niż zakładano [www.rp.pl]. Marka Frugo była ciągle obecna w umysłach konsumentów, którzy na forach internetowych i portalach społecznościowych wymieniali się uwagami na temat tych napojów. Przejawem wysokiego zainteresowania i chęci powrotu napojów Frugo na półki sklepowe była popularność profilu ***„Frugo wróć”*** na portalu społecznościowym Facebook. We wrześniu 2010 roku profil ten miał prawie 20 000 zwolenników wymieniających się wspomnieniami dotyczącymi Frugo oraz zachęcających do wskrzeszenia tej kultowej niegdyś marki.

Obserwując wysokie zainteresowanie napojami Aflofarm, Farmacja Polska w lutym 2011 roku postanowiła **sprzedać markę Frugo** firmie, która miała zapewnić napojom ogólnopolską, szeroką dystrybucję [www.rp.pl].

Zdaniem ekspertów powrót napoju skierowanego do podobnego do pierwotnego segmentu był niemożliwy. Wprowadzenie na rynek Frugo wymagałoby nowych kosztownych badań oraz dużych nakładów finansowych na promocję przy jednocześnie niepewnych szansach na sukces.

„No to Frugo!” … raz jeszcze

W 2011 roku firma **FoodCare**, właściciel między innymi marek Gellwe, Fitella czy Black, zdecydowała się kupić markę Frugo od firmy Aflofarm. W ramach umowy FoodCare nabyło prawa do nazwy, logotypów, projektu butelki oraz kapsla, domen internetowych i sloganu reklamowego „No to Frugo!” [www.reklama.pl].

Zdecydowano, że **grupą docelową** napoju będą konsumenci w wieku 14-28 lat, a sam napój stanie się alternatywą dla napojów energetyzujących. Postanowiono nie dokonywać zmiany opakowania oraz receptury. Przy opracowywaniu nowego Frugo zdecydowano się nawiązać do **wspomnień** konsumentów. Zachowano charakterystyczny kształt butelki, żywe kolory oraz oryginalne podejście do promocji. Podkreślano, że Frugo jest napojem nowoczesnym, orzeźwiającym i egzotycznym.

Prapremiera ponownie wprowadzonego Frugo miała miejsce w Krakowie – konsumenci mogli spróbować tylko czarnej wersji napoju. Od lipca 2011 roku napój Frugo był już dostępny w całej Polsce w dwóch wersjach smakowo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

-kolorystycznych: czarnej oraz pomarańczowej. Cenę ustalono na 1,99 zł za butelkę (250 ml). W pierwszym miesiącu od wejścia na rynek sprzedaż napojów Frugo była ponad dwa razy większa od zakładanej [www.rp.pl]. Natomiast w ciągu trzech miesięcy od pojawienia się napoju (czerwiec 2011 – sierpień 2011 roku) Frugo zdobyło około $^{1}/_{3}$ rynku napojów w szklanych butelkach [http://admonkey.pl].

Kampania reklamowa Frugo rozpoczęła się na początku września 2011 roku. Przede wszystkim skupiono się na reklamie zewnętrznej zlokalizowanej w ośmiu największych miastach Polski. Wpływ na przebieg promocji mieli fani marki, którzy decydowali o ostatecznej wersji mającej się pojawić na tablicach reklamowych.

Sprzedaż napojów Frugo w 2011 roku dała ponad jedną trzecią dochodów firmie FoodCare. Do końca 2011 roku sprzedano ponad 200 milionów butelek Frugo, a w 2012 roku zaplanowano podwoić tę wielkość. Konsumenci wybierali przede wszystkim czarne Frugo, a następnie zielone i pomarańczowe [www.wirtualnemedia.pl]. Z okazji Walentynek pojawiła się w sieci Tesco limitowana czerwona wersja napoju Frugo. Ponadto FoodCare wprowadził specjalne, większe opakowanie napojów Frugo (300 ml) przeznaczone jedynie do sieci sklepów Biedronka.

W lutym i w marcu 2012 roku Frugo zostało **liderem rynku** napojów w szklanych butelkach z udziałem 65%. Dotychczasowy lider rynku – Maspex z marką Tymbark – w ciągu pół roku zmniejszył udział w rynku z 51 do 15% [www.ekonomia24.pl].

W maju 2012 roku przeprowadzono pierwszą **telewizyjną kampanię reklamową** wspierającą pojawienie się na rynku napojów Frugo. W kampanii wykorzystano dwa spoty reklamowe emitowane w połowie lat 90. XX wieku (z motywem osób strzelających pestkami oraz chodzącego kiosku). Spoty były emitowane przez prawie miesiąc w głównych stacjach telewizyjnych, na kanałach filmowych, muzycznych oraz tematycznych. Reklamy Frugo pojawiły się także w radiu, Internecie oraz na billboardach. Promocja trwała ponad miesiąc. Ponadto zrealizowano kampanię ambientową „Owoc kultury" polecającą na tworzeniu, w największych polskich miastach, artystycznych murali.

Inne działania promocyjne napoju Frugo obejmowały wspólną akcję Frugo i Cropp nad morzem czy ustawienie pod akademikiem w Warszawie trampoliny w kształcie kapsla, która przy skakaniu wydawała charakterystyczne kliknięcie. W październiku 2012 roku Cropp i Frugo zorganizowały kolejną wspólną akcję promocyjną – Grattifi Zone. W wybranych sklepach Croppa można było wziąć udział w warsztatach graffiti czy grać w kapsle.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

W efekcie podjętych działań między styczniem 2012 a lipcem 2012 roku sprzedano 160 milionów butelek napoju Frugo [www.ekonomia24.pl].

W 2015 roku dokonano **zmiany identyfikacji wizualnej** Frugo. Hasłem przewodnim strategii promocji zostało „Follow your colour". Odświeżono logotyp oraz etykiety, tak aby miały bardziej nowoczesny, ale też buntowniczy charakter. Opakowania napoju miały pokazywać egzotykę oraz feerię barw, czyli elementy kojarzone z Frugo. W kampanii reklamowej, realizowanej pod hasłem **„Frugolution"**, występowały młode osoby, które wyrażały siebie poprzez kolory. Spoty kręcono bez ustalonego wcześniej scenariusza, a zdjęcia robiono w naturalnym środowisku przedstawicieli młodego pokolenia. Kampania obejmowała reklamę telewizyjną, Internet, *outdoor*, punkty sprzedaży oraz różne akcje eventowe [www. wirtualnemedia.pl].

Strategia marki

W połowie 2012 roku firma FoodCare postanowiła wprowadzić na rynek nowy napój – **Frugo Orzeź**. W sierpniu 2012 roku na rynku były dostępne trzy wersje smakowe – Orzeź Frugo Aloes, Orzeź Frugo Kiwano oraz Orzeź Frugo Tamarillo. Napoje te były sprzedawane w szklanych półlitrowych butelkach z kapslami (takimi jak Frugo). Jaśniejsza kolorystyka etykiet miała budzić wśród konsumentów skojarzenia ze świeżością napojów.

Firma FoodCare łączyła Frugo z innym produktami, jakie posiada w swoim asortymencie. Od końca 2011 roku oferowała kisiele **Słodki Kubek FRUGO** w pięciu wersjach smakowych. Ponadto w połowie 2012 roku roku zaczęto sprzedawać **lody sorbetowe Frugo**. Były one dostępne w sieci sklepów Żabka w dwóch wersjach smakowych. Natomiast we wrześniu 2012 roku wprowadzono na rynek **żelki Frugo** w kształcie kultowej butelki w czterech wersjach kolorystycznych – czarnej, zielonej, czerwonej oraz pomarańczowej. W 2015 roku firma wprowadziła na rynek lody Frugo, dostępne w czterech wersjach smakowych. Lody były sprzedawane w **FRUGOpakach**, w których umieszczono cztery kubki z lodami. Dostępne były w sieciach Freshmarket oraz Żabka.

Równolegle rozpoczęto eksport napoju – w 2012 roku napój Frugo był sprzedawany w prawie 30 krajach, między innymi w Wielkiej Brytanii, Albanii, Bośni i Hercegowinie, Stanach Zjednoczonych, Izraelu, Rosji, Bułgarii, Czechach czy krajach bałtyckich [www.wirtualnemedia.pl].

W 2016 roku FoodCare miało w swojej **ofercie** Frugo w butelkach szklanych, Frugo w butelkach PET, Frugo funkcjonalne *aloe vera*, lody sorbetowe, żelki, lemoniadę FRUGOlemo oraz Frugo Juicywater. Frugo w szklanym opakowaniu było w 2016 roku **liderem rynku** z udziałem prawie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

30-procentowym pod względem wartościowym oraz ilościowym. Wśród napojów oferowanych przez FordCare najczęściej, niezależnie od kanału dystrybucji, sprzedawane było czarne Frugo [www.magazynhandel.pl].

* * *

Wprowadzenie Frugo na rynek było udane dzięki znalezieniu niszy rynkowej, szeroko przeprowadzonym badaniom marketingowym oraz innowacyjnej akcji promującej nowy produkt. Jednak pozycja lidera nie jest dana raz na zawsze, o czym przekonali się właściciele marki Frugo. Po wielu zabiegach ratujących tę markę, nie potrafiła ona przekonać do siebie nowych konsumentów. Jaka zatem przyszłość czeka markę po kolejnym wprowadzeniu napojów Frugo na rynek? Czy ponowny sukces marki uda się tym razem utrzymać?

Pytania

1. Wymień elementy, które zadecydowały o sukcesie napoju Frugo w fazie wprowadzania tego produktu na rynek?
2. Czy przyjęte kryteria segmentacji były odpowiednie do tego typu napoju?
3. W jaki sposób właściciele marki Frugo przedłużali cykl życia produktu?
4. Co przyczyniło się do spadku zainteresowania konsumentów Frugo?
5. Jak się zmieniały kanały komunikacji firmy z konsumentami?
6. Które elementy strategii promocji można zaliczyć do narzędzi ATL, a które BTL? Które wydają się Tobie bardziej odpowiednie do ponownego wypromowania marki Frugo?
7. Opisz czynniki ponownego sukcesu napoju Frugo.

Bibliografia

Starzyńska, E., 1997, *Napój dla sześciu milionów*, Businessman, nr 5, s. 104–105.
Żak, M., 2002, *No to po Frugo*, Profit, nr 8, s. 30–32.
Nowy inwestor we Frugo, 2002, Profit, nr 9, s. 8.
Raport o Rynku soków, 2002, Gazeta Wyborcza z dnia 20.02.
http://admonkey.pl/frugo-kasuje-konkurencje/3688?isalt=0 [dostęp: 26.09.2016].
http://dd.tradepress.com.pl/default.asp?show=page&id=5731[dostęp: 1.10.2012].
http://www.ekonomia24.pl/artykul/884224-Frugo-kontra-Tymbark.html [dostęp: 1.10.2012].
http://www.ekonomia24.pl/artykul/923625-Black-idzie-po-zyski-na-rynek-lodow.html [dostęp: 1.10.2012].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

http://www.frugo.pl [dostęp: 26.09.2016].
http://magazynhandel.pl/2015/03/16/foodcare-o-frugo-bedzie-sie-dzialo/ [dostęp: 26.09.2016].
http://www.portalspozywczy.pl/inne/napoje_bezalkoholowe/wiadomosci/foodcare-kupuje-frugo,48235.html [dostęp: 26.09.2016].
http://www.proto.pl/wywiady/dna-marki-wieslaw-wlodarski-czyli-ten-ktory-przywrocil-frugo [dostęp: 26.09.2016].
http://www.reklama.pl/news/wielki-powrot-frugo,64 [dostęp: 26.09.2016]
http://rozrywka.onet.pl/prasa/3715,1313836,,kultura_popularna,nie_tworzylismy_zadnej_ideologii,index.html [dostęp: 1.10.2012].
http://www.rp.pl/artykul/530010-Gdzie-sa-marki--z-tamtych-lat--.html [dostęp: 26.09.2016].
http://www.rp.pl/artykul/698028.html [dostęp: 26.09.2016].
http://www.wirtualnemedia.pl/artykul/65-mln-zl-na-reklamy-blacka-i-frugo-niedlugo-zelki-frugo [dostęp: 26.09.2016].
http://www.wirtualnemedia.pl/artykul/frugolution-buntownicza-kampania-reklamuje-wielokolorowe-frugo-wideo [dostęp: 26.09.2016].
http://www.wirtualnemedia.pl/print/kiosk-i-sily-natury-kultowe-reklamy-frugo-wracaja-do-telewizji-wideo [dostęp: 26.09.2016].
http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,9828728,Frugo_bedzie_po_2_zl__Kampania_w_sierpniu.html [dostęp: 1.10.2012].
http://www.tvn24.pl/biznes-gospodarka,6/no-to-frugo,165999.html [dostęp: 1.10.2012].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

MARWIT

Marwit, lider produkcji świeżych soków owocowo-warzywnych w Polsce, istnieje od 1993 roku. Wtedy to w Złejwsi pod Toruniem zaczęto produkować sok ze świeżo wyciśniętej marchwi, wbrew istniejącym tendencjom do produkcji taniego soku z koncentratu [Wesołowska i Olechowski 2006, s. 44]. Hale produkcyjne firmy wraz z obszarem upraw zajmowały w 2010 roku powierzchnię 3 hektarów.

W produkcji wszystkich soków Marwit wykorzystuje GAP (dobrą praktykę rolniczą), zgodnie z którą firma zachowuje odpowiednie standardy w stosowaniu nawozów i środków ochrony roślin. Ponadto firma wdrożyła system HACCP, a zakład ma własne laboratorium, które bada dostarczane surowce. Wszystkie warzywa i znaczna część owoców pochodzą od krajowych dostawców.

Między 2001 rokiem a 2006 rokiem sprzedaż soków firmy Marwit wzrosła dziesięciokrotnie, do 6 milionów litrów soku rocznie w 2006 roku [Wesołowska i Olechowski 2006, s. 45].

Strategia produktu

Na początku działalności Marwit pozyskiwał warzywa wyłącznie od okolicznych rolników. Niestety, nie wszystkie produkty spełniały normy jakościowe wyznaczone przez firmę, dlatego też od 1997 roku Marwit zaczął sukcesywnie rezygnować ze współpracy na rzecz kontrolowanej przez siebie hodowli potrzebnych warzyw. W efekcie w 2008 roku utworzono **grupę producentów Witmar**, która produkuje warzywa i jest czołowym dostawcą firmy Marwit. Witmar należy do największych grup producenckich zajmujących się warzywami w Polsce. W 2015 roku pola kultywowane przez Witmar obejmowały powierzchnię 600 hektarów, a grupa dostarczała **80% surowców do produkcji** wyrobów firmy Marwit [http://owk.pl]. Zbiory, których nie kupi Marwit są sprzedawane na rynku pod szyldem grupy producenckiej Witmar. W ostatnich latach w produkcję surowców i bazę do ich przechowywania Marwit zainwestował 40 mln euro.

Marchew wykorzystywana do produkcji soków w okresie jesiennym pochodzi prosto z upraw, natomiast w czasie pozostałych miesięcy wykorzystuje się produkty z własnej przechowalni warzyw.

Proces produkcyjny soku marchewkowego składa się z następujących etapów:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

- ocena i selekcja surowca,
- płukanie,
- ocieranie,
- płukanie wtórne,
- końcowa selekcja,
- rozdrabnianie i przecieranie,
- wyciskanie soku.

Następnie jest on przelewany do wykonanych z bezbarwnego szkła butelek o pojemności 0,25 litra. Butelka zamykana jest kapslem typu *twist off*, który w 2005 roku zastąpił tradycyjny kapsel. Cena za butelkę soku marchewkowego wynosiła w 2016 roku około 3 zł.

Sok Marwit otrzymuje się w 100% ze świeżo przetartych marchwi. Nie dodaje się żadnych środków konserwujących ani nie poddaje się go procesowi pasteryzacji, co skraca przydatność do spożycia do niespełna dwóch dni. Ograniczenie takie wymagało stworzenia **optymalnej strategii dystrybucji** umożliwiającej konsumentom z całej Polski codzienny zakup świeżego soku, przy minimalizowaniu strat firmy wynikających z przeterminowania produktów.

Strategia dystrybucji

Dzięki dobrze zorganizowanej **sieci dystrybucji** składającej się z 10 oddziałów soki dostarczane są do sklepów detalicznych w całej Polsce przez współpracujących wyłącznie z Marwitem indywidualnych dostawców.

Oddziały firmy znajdowały się w 2012 roku w: Kielcach, Gdańsku, Katowicach, Krakowie, Łodzi, Poznaniu, Szczecinie, Warszawie, Wrocławiu i na Kujawach [www.marwit.pl]. Każdy z nich obejmował kilka miast – na przykład oddział w Poznaniu był odpowiedzialny za dystrybucję soków między innymi w Gnieźnie, Kaliszu, Koninie, Poznaniu i Wrześni. Natomiast oddział w Gdańsku zaopatrywał Gdańsk, Gdynię, Sopot, Elbląg, Iławę, Koszalin, Kwidzyn, Malbork, Olsztyn, Ostródę, Słupsk, Starogard Szczeciński czy Wejherowo.

Zgodnie ze strategią dystrybucji między niedzielą a piątkiem o godzinie 22.00 z zakładów wyruszają tiry załadowane świeżymi sokami. Zatrzymują się one w miastach, w których znajdują się punkty magazynowe Marwitu. Po kwadransie przeznaczonym na przeładunek 150 samochodów rozwozi w ciągu nocy soki bezpośrednio do detalistów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

W styczniu 2006 roku powstała Marwit spółka z o.o., która koordynuje działania dystrybucyjne przedsiębiorstwa. **Transportem** zajmują się współpracujący wyłącznie z Marwitem indywidualni dostawcy. W celu zachowania w ciągu całego procesu dystrybucji odpowiedniej temperatury do przechowywania soków (między 2–6ºC) wszystkie samochody służące do przewożenia soków zaopatrzone są w agregaty chłodnicze. Każdy z kierowców odwiedza codziennie około 60 punktów sprzedaży, a łączna liczba kilometrów przejechana każdego dnia przez samochody przekracza 15 000 [http://gospodarka.gazeta.pl]. Poprzez dobre zarządzanie łańcuchem dostaw, rano kiedy ludzie robią zakupy, schłodzone soki są już w lodówkach sklepowych.

W 2009 roku firma zdecydowała się **zmodernizować swoją flotę** samochodową. Na drogi wypuszczono kilkadziesiąt nowych samochodów dostawczych opatrzonych atrakcyjną szatą graficzną. W założeniu miały one przyciągać uwagę klienta [www.jednodniowysok.pl].

Opracowanie obecnie realizowanej strategii dystrybucji pozwoliło na zmniejszenie kosztów związanych z transportem, jak i ze stratami towarowymi. Na początku właściciel Marwitu sam rozwoził soki do pobliskich sklepów. Jednak nie zawsze udawało mu się wybrać optymalną drogę, co skutkowało, że zwrot przeterminowanych soków osiągał nawet 40%. W wyniku precyzyjnie zaplanowanej strategii w 2005 roku zwroty wyniosły niecałe 7% ogółu sprzedaży [Wesołowska i Olechowski 2006, s. 45].

Sukces jednodniowych soków warzywnych zachęcił firmę do **rozszerzenia dystrybucji** o miejscowości liczące mniej niż 100 000 mieszkańców (wcześniej dostarczano soki tylko do większych miejscowości). Dystrybucją objęto miasta liczące więcej niż 50 000 mieszkańców. Powodem poszerzenia dystrybucji był wzrost zamożności społeczeństwa, a także większe zainteresowanie zdrową żywnością. W 2013 roku firma zdecydowała się na dalsze rozszerzenie dystrybucji i współpracę z dużymi sieciami dyskontowymi.

W celu usprawnienia procesów związanych z dystrybucją, w 2016 roku Marwit wdrożył **system informatyczny** Sylogis. Dzięki tej wielofunkcyjnej platformie sprzedażowo-dystrybucyjnej, pracownicy centrali mogą na bieżąco zarządzać realizacją zadań terenowych. Przykładowe działania to tworzenie codziennych harmonogramów lub wspomaganie pracy przedstawicieli handlowych. Z kolei kierowcom samochodów oprogramowanie umożliwia otrzymywanie informacji o planowanych dostawach oraz dostęp do danych niezbędnych podczas wizyty u klienta. Dostęp do oprogramowania jest możliwy za pośrednictwem aplikacji mobilnej oraz strony www [www.infover.pl].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Strategia promocji

Początkowo Marwit postanowił nie promować się w środkach masowego przekazu. Zamiast tego firma została **sponsorem** pierwszoligowego zespołu z Toruńskiej Halowej Ligi Piłkarskiej i zajęła się organizacją MarwitCup – ogólnopolskiego turnieju w piłce nożnej. Zaangażowała się także w działalność **charytatywną** – pomogła między innymi w remoncie Szpitala Miejskiego w Toruniu w 2003 roku.

Do innych **działań promujących markę** można zaliczyć zorganizowany w 2005 roku „Tydzień zdrowia z Marwitem", gdzie do wygrania był pobyt w SPA oraz zestawy kosmetyków. Promocja sprzedaży została wsparta kampanią zewnętrzną w największych miastach Polski. Wzrost sprzedaży soków marchewkowych w trakcie akcji promocyjnej wyniósł, w porównaniu do analogicznego okresu poprzedniego roku, 24% [http://albedomarketing.pl].

W 2006 roku Marwit zdecydował się rozszerzyć swoją działalność promocyjną o sponsorowanie filmu. Dzięki zastosowaniu *product placement* w filmie „Tylko mnie kochaj" sprzedaż soku Marwit wzrosła o kilkanaście procent. W tym samym roku firma przeprowadziła kolejną akcję promującą zdrowy tryb życia pod hasłem „Marwit – ruszaj po zdrowie". Konsumenci, po wysłaniu odpowiedniej liczby kapsli z butelek soków jednorazowych mogli brać udział w losowaniu akcesoriów sportowych oraz samochodu.

W 2007 roku firma przeprowadziła pierwszą w historii kampanię reklamową w największych stacjach telewizyjnych i rozgłośniach radiowych pod hasłem „Marwit – zdrowie każdego dnia!". Celem było zaznajomienie konsumentów ze zmodyfikowanym opakowaniem jednodniowego soku marchewkowego. Przekaz reklamowy miał przyciągnąć uwagę osób aktywnych fizycznie, które poszukują zdrowych i świeżych produktów o wysokiej wartości odżywczej. Skupiono się przede wszystkim na kobietach w wieku 20–55 lat, z miast powyżej 50 000 mieszkańców. Grupa docelowa miała średnie i wyższe wykształcenie oraz średnie i wysokie dochody.

Z okazji **15-lecia istnienia na rynku** Marwit zaoferował w 2008 roku soki ze specjalnymi jubileuszowymi etykietami. Ponadto z tej okazji zorganizowano promocję konsumencką „Świeże soki i nagrody codziennie". W tym celu na etykietach umieszczono specjalne promocyjne slogany. Promocja konsumencka została wsparta kampanią w radiu oraz materiałami promocyjnymi w miejscu sprzedaży. Także w 2008 roku przeprowadzono pierwszą dużą reklamę soków **Owocudo.** Reklamy pojawiły się w środkach komunikacji miejskiej oraz w czasopismach. Ponadto w sklepach zorganizowano degustacje nowych soków. Marwit wsparł także akcję Sport

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Snow Show 2012 – Wielka idea, szczytny cel – Tak dla transplantologii, w której osoby po przeszczepach ścigają się w biegach narciarskich, promując w ten sposób transplantologię narządów. Jedną z kolejnych kampanii promocyjnych Marwitu była przeprowadzona w 2016 roku akcja „Marwitalizacja". Jej hasłem przewodnim było „Mamy parę do działania". W ramach akcji chętni przez dwa miesiące mogli wziąć udział w sportowych rywalizacjach, ćwiczyć z trenerami, korzystać z porad dietetyka oraz wygrać nagrody.

Działania w sytuacji kryzysowej

Zdarzeniem, które mogło przyczynić się do znacznego pogorszenia sytuacji rynkowej firmy było wykrycie przez inspektorów sanitarnych w marcu 2007 roku groźnych dla zdrowia **bakterii** w jednodniowych sokach marchewkowych. Decyzją Sanepidu natychmiast wstrzymano produkcję wszystkich soków jednodniowych oraz zlecono dezynfekcję hal produkcyjnych

Marwit od razu podjął działania mające na celu wyjaśnienie pochodzenia bakterii. Firma wydała komunikat skierowany do mediów i do konsumentów, w którym przyznała, że zanieczyszczenia są efektem niedokładnego mycia warzyw. Przeproszono konsumentów za zaistniałą sytuację oraz zapowiedziano chwilowy brak produktów w sklepach. Firma zaostrzyła system kontroli wewnętrznej poprzez częstsze niż do tej pory pobieranie próbek warzyw używanych do produkcji soków. Po niespełna trzech tygodniach jednodniowe soki Marwitu wróciły z powrotem na półki sklepowe.

Pozycja firmy Marwit na polskim rynku soków

Ilościowy udział rynkowy Marwitu w rynku soków i napojów w Polsce nie jest imponujący – w 2005 roku wynosił zaledwie 1,2% (liderem był Maspex z udziałem 33,6%) [*Półka,* 2006]. Wartościowy udział w rynku soków ogółem jest nieco większy – w 2005 roku Marwit zdobył ok. 6% udziałów [Wesołowska i Olechowski 2006, s. 44]. Jeśli jednak uwzględni się tylko świeże soki naturalne, Marwit w 2006 roku był niekwestionowanym liderem z 80-procentowym udziałem w rynku (konkurenci to Victoria Cymes oraz Ogrody Natury) [Wesołowska i Olechowski 2006, s. 44].

Średnie spożycie soku na osobę w 2014 roku w Polsce wynosiło prawie 3 litry rocznie. Wśród producentów świeżo wyciskanych soków oferowanych w opakowaniach szklanych i PET największy udział w 2013 roku miały marki

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Marwit (34% rynku), Tymbark (17%), Ogrody Natury (11,5%), marki własne sieci handlowych (9%) i Victoria Cymes (8%) [www.e-sadownictwo.pl].

Sukces i co dalej?

Sukcesywny rozwój Marwitu został przypieczętowany przyznanym w 2007 roku godłem Teraz Polska. Godło to zostało nadane jednodniowym sokom marchewkowym, jednodniowym sokom marchewkowo-selerowym oraz surowemu sokowi jabłkowemu.

W tym samym roku firma postanowiła **odświeżyć wizerunek** jednodniowych soków poprzez zmianę logotypu. Nowy, większy niż dotychczas logotyp został stworzony w barwach mających kojarzyć się ze zdrowiem i świeżością: zieleni, pomarańczy oraz bieli. W następnym etapie dokonano zmiany etykiety – w większym stopniu eksponowano logo oraz pojawiły się na nich zdjęcia soczystych owoców i warzyw. Elementy te znajdowały się na białym tle podkreślającym poszczególne detale etykiety. W celu ochrony produktu każdy kapsel (zmieniony na biały kolor i oznaczony logo firmy) został otoczony foliowym rękawem [www.jednodniowysok.pl].

W 2010 roku Marwit nabył udziały firmy **Ogrody Natury Sp. z o.o.** i przejął zarządzanie tą marką. Zdaniem przedstawicieli firmy Marwit, rynek świeżych niepasteryzowanych soków jest już nasycony i przestał się rozwijać [www.portalspozywczy.pl]. Dlatego też Marwit nie planuje dalszych przejęć – głównym obszarem rozwoju firmy jest inwestowanie w markę oraz lepsze wykorzystanie dotychczasowych kanałów dystrybucji. Głównym celem firmy jest poprawa rotacji produktów oraz zdobycie nowych klientów w miejscach, w których były obecne produkty firmy [www.portalspozywczy.pl]. W celu zapewnienia rozwoju firmy w Polsce w 2015 roku Marwit został oficjalnym dystrybutorem marki **Capri-Sun** – napojów dla dzieci w saszetkach ze słomką. W 2016 roku firma przejęła lidera w produkcji **soku z brzozy** – Oskoła.

Firma w celu zwiększenia sprzedaży cyklicznie oferuje konsumentom soki z **serii limitowanej**, jak na przykład jabłkowy z owocami pigwowca japońskiego czy sok z czerwonych winogron. W 2016 roku Marwit posiadał w ofercie całorocznej osiem smaków świeżych soków owocowych (marchewkowy, marchewkowo-selerowy, buraczkowo-jabłkowy, pomidorowy, jabłkowy, pomarańczowy, grejpfrutowy, mandarynkowy) oraz produkty

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

w ofercie sezonowej (z jabłek i owoców marakui oraz z jabłek i owoców granatu).

Nowe produkty firmy Marwit

Obserwując rosnące zainteresowanie konsumentów zdrowymi sokami, Marwit postanowił **poszerzyć swoją ofertę** o nowe produkty. Przeprowadzone badania marketingowe wykazały, że konsumenci **są otwarci na nowości** i czekają na wprowadzenie tą marką innych produktów wpisujących się w **zdrowy tryb życia**

W listopadzie 2007 roku firma wprowadziła na rynek **Owocudo smoothie** wytwarzane z soków i przecierów owocowych charakteryzujące się gładką konsystencją przypominającą koktajl. Owocudo były pasteryzowane i dlatego miały dłuższy czas do spożycia – około 3 miesięcy. Produkt ten skierowano przede wszystkim do kobiet w wieku 20–50 lat, mieszkających w dużych miastach, które przywiązują dużą wagę do zdrowego odżywiania. Firma zdecydowała się na początku zaoferować trzy podstawowe smaki: truskawka+malina, mango+ananas oraz banan+winogrono. W następnym roku gama smakowa została uzupełniona o **Owocudo Plus**: jabłko, malina+aloes, pomarańcza, mango+żeń-szeń oraz brzoskwinia, gruszka+rumianek+melisa. Nowe produkty otrzymały szerokie wsparcie promocyjne w czasopismach i środkach komunikacji miejskiej, a także w miejscach sprzedaży (degustacje i materiały promocyjne). Ponadto stworzono osobną stronę internetową poświęconą sokom Owocudo [www.jednodniowysok.pl].

We wrześniu 2009 roku zdecydowano się **zmodyfikować szatę graficzną** produktów pod marką Owocudo. Celem było zwiększenie świadomości istnienia produktu oraz wyróżnienie go na półce sklepowej. Etykiety utrzymane w dotychczasowej stylistyce otrzymały większą grafikę obejmującą całą butelkę. W grudniu 2011 roku zmieniono opakowanie Owocudo smoothie. Zwiększono objętość butelki, a etykiety miały lepiej eksponować owoce, z których zrobione były te napoje. Konsumenci mieli do wybory trzy wersje smakowe: Sunny, Funny oraz Happy. W 2015 roku zdecydowano się na zmianę nazwy z Owocudo na Smoothie.

W odpowiedzi na potrzeby swoich klientów w lipcu 2009 roku zaoferowano nową kategorię produktów – **Sałaty raz, dwa, trzy**. Sygnowane marką Marwitu rozdrobnione i gotowe do spożycia połączenia różnych typów sałat (lodowej, escarole, lollo rosa, radicchio i rukoli oraz szpinaku) zostały wprowadzone w ośmiu kombinacjach smakowych – czterech oferowanych w sezonie zimowym i czterech oferowanych w sezonie letnim [www.jednodniowysok.pl].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

W nazwie raz, dwa, trzy to trzy kroki zapewniające przygotowanie zdrowego dania (otwarcie torebki, wsypanie sałaty do miski oraz uzupełnienie o dodatki). Produkt ten jest przeznaczony dla osób, które chcą się zdrowo odżywiać, ale z uwagi na zapracowanie i aktywny tryb życia nie mogą poświęcać dużo czasu na przygotowanie posiłków.

W sierpniu 2009 roku asortyment firmy poszerzył się o **Surówki Premium** oferowane w 300-gramowych opakowaniach. Miały one hermetyczne zamknięcie dzięki czemu zachowywały ważność przez 20 dni od daty produkcji. Surówki zaproponowano w 16 smakach, między innymi z buraków, z kiszonej kapusty, kalarepową, meksykańską lub tajską.

W 2010 roku Marwit zaoferował jako pierwszy na rynku polskim **świeży sok pomidorowy** bez dodatku soli i przypraw. Rok później otwarto w poznańskiej Galerii Malta pierwszą w Polsce **Wyspę Zdrowia Marwit**. Oferowała ona przygotowywane na miejscu zdrowe przekąski oraz napoje firmy Marwit.

Reagując na rosnące zainteresowanie Polaków produktami łatwymi do przygotowania, które jednocześnie są naturalne i zdrowe [www.portalspozywczy.pl], Marwit wprowadził w listopadzie 2011 roku krojone owoce – **Świeży Ananas** oraz **Świeży Melon**. Owoce wcześniej obrane, wydrążone i pokrojone były sprzedawane pod marką **Owocudo**. Do każdego opakowania dołączony został widelczyk.

Natomiast w 2014 roku firma poszerzyła portfel produktów o gotowe do spożycia zupy krem. Początkowo były dostępne w 4 wariantach, w kolejnych latach uzupełniano je o nowe smaki.

Marwit nieustannie analizuje preferencje swoich nabywców oraz trendy zachodzące na rynku. Badania przeprowadzone na potrzeby firmy wykazały, że połowa konsumentów je przekąski, aby zmniejszyć uczucie głodu między posiłkami. Jednak tylko $^{1}/_{5}$ z nich zjadała zalecane przez specjalistów przynajmniej pięć porcji owoców i warzyw dziennie. Ponadto 4 na 10 Polaków byłoby skłonnych kupić więcej owoców i warzyw, jeśli mogliby je nabyć w małych opakowaniach [www.portalspozywczy.pl]. W odpowiedzi na te wyniki Marwit w 2016 roku wprowadził na rynek przekąskę owocowo-warzywną **Świeży Mix.** Opakowania zawierały między innymi połączenie jabłka i winogrona z pomidorem i marchewką czy marchwi i kalarepy z melonem i jabłkiem. Zakładano, że znana marka oraz dobra sieć dystrybucji ułatwi sprzedaż tego produktu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

* * *

Dzięki innowacyjności oraz doskonale opracowanej strategii dystrybucji, firmie Marwit udało się zdobyć oraz utrzymać pozycję lidera w Polsce na rynku świeżych soków owocowo-warzywnych. Firma nie poprzestała na oferowaniu jednego typu produktów ale śledząc trendy na rynku i coraz większe zainteresowanie zdrową żywnością postanowiła uzupełnić swój asortyment o inne, wpisujące się w ten trend, produkty.

Rozwojowi firmy Marwit na rynku świeżych soków sprzyja zmiana upodobań nabywców. Między 2010 rokiem a 2014 rokiem w Polsce zanotowano wzrost sprzedaży soków NFC (*not from concentrate*) o 57%, podczas gdy w Europie wzrost ten wyniósł 12,5%. Równolegle można było odnotować spadek spożycia soków z koncentratu – w Polsce oraz w Europie wyniósł on w powyższym okresie około 20%. W 2015 roku soki NFC miały prawie 16-procentowy udział w rynku soków Polsce. Taki sam udział charakteryzował rynek niemiecki. Najwięcej soków NFC pili Francuzi (udział 62% w rynku soków ogółem) oraz Brytyjczycy (udział 42% w rynku soków) [www.e-sadownictwo.pl].

Pytania

1. Jakim zjawiskom społecznym i ekonomicznym firma zawdzięcza swój sukces na polskim rynku?
2. W jaki sposób Marwit pozycjonuje swoją markę jako prozdrowotną?
3. Wymień i opisz kanały dystrybucji produktów firmy Marwit? W jaki sposób produkty determinują wybór danego kanału?
4. Czy uważasz, że rozszerzanie asortymentu firmy o nowe produkty sprzyja umacnianiu pozycji firmy? Jakie widzisz potencjalne zagrożenia dla tej strategii?
5. Jakie decyzje strategiczne powinien podjąć Marwit, aby zachować pozycję lidera wśród producentów świeżych soków warzywnych i owocowych na rynku polskim?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Bibliografia

Wesołowska, E, Olechowski, J., 2006, *Pieniądze z marchewki*, Newsweek Polska, nr 16, s. 42–43.

Półka z sokami, nektarami i napojami 2006, Wiadomości Handlowe, czerwiec

http://albedomarketing.pl/case_study/pl/9 [dostęp: 2.10.2012].

http://www.e-sadownictwo.pl/wiadomosci/inne/3858-soki-nfc-dlaczego-podbijaja-polski-rynek 2016 [dostęp: 28.09.2016].

http://gospodarka.gazeta.pl/firma/1,70167,2697367.html [dostęp: 2.10.2012].

http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,33182,4025198.html [dostęp: 28.09.2016].

http://www.infover.pl/203,Marwit_postawil_na_rozwiazania_informatyczne_INFOVER.html [dostęp: 28.09.2016].

http://www.jednodniowysok.pl/wydarzenia.php [dostęp: 2.10.2012].

http://www.marwit.pl [dostęp: 28.09.2016].

http://www.marwit.pl/oddzialy.php. [dostęp: 2.10.2012].

http://owk.pl/prosta-historia-wielki-sukces/ [dostęp: 28.09.2016].

http://www.portalspozywczy.pl/owoce-warzywa/wiadomosci/innowacyjne-przekaski-pomoga-zwiekszyc-spozycie-owocow-i-warzyw,130321.html [dostęp: 28.09.2016].

http://www.portalspozywczy.pl/owoce-warzywa/wiadomosci/marwit-chce-rozwijac-segment-produktow-swiezych,68006.html [dostęp: 28.09.2016].

http://www.portalspozywczy.pl/owoce-warzywa/wiadomosci/rynek-przetworstwa-owocow-i-warzyw-szybciej-latwiej-bardziej-naturalnie,71781.html [dostęp: 28.09.2016].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

STRATEGIE CENOWE LINII LOTNICZYCH

Wprowadzenie

Loty można podzielić na **trzy główne grupy**: rozkładowe, czarterowe oraz cargo. W prezentowanym studium przypadku uwaga będzie poświęcona przede wszystkim pierwszej kategorii przewozów z podziałem na linie tradycyjne i niskokosztowe w odniesieniu do ich strategii cen.

Największą linią lotniczą działającą na rynku polskim przez długi czas pozostawały powstałe w 1930 roku Polskie Linie Lotnicze LOT. Gwałtowny rozwój tanich linii lotniczych w Polsce sprawił, że udział tego przewoźnika w rynku systematycznie malał – w 1995 roku było to 75% [Gałczyńska i Kobosko 2005, s. 40], w 2005 roku wyniósł 45,5% [Kruszewska 2006, s. 57] natomiast w 2011 roku spadł już do 26% [www.prtl.pl]. O nieudanej strategii działania PLL LOT na rynku w obliczu działań konkurentów, w tym przede wszystkim tanich linii lotniczych świadczy między innymi fakt, że w 2005 roku linie te przewiozły prawie 2% więcej pasażerów niż w 2004 roku, podczas gdy liczba podróżujących samolotami w Polsce wzrosła w tym okresie o 30% [Olechowski 2006, s. 56.]. W 2015 roku największy udział w rynku przewozów lotniczych w Polsce miały linie Ryanair (30%), Wizz Air (22 %) i LOT (21%) [www.pwc.pl].

Rynek **lotów czarterowych** rozwija się w Polsce bardzo dynamicznie. W 2008 roku wzrost ruchu w tym segmencie przewozów wyniósł ponad 45%, podczas gdy wzrost całkowitego ruchu lotniczego był rzędu 8% [http://lotniczapolska.pl]. Głównym kierunkiem lotów czarterowych była w 2015 roku Grecja. Spadki przewozów nastąpiły do krajów o niestabilnej sytuacji politycznej jak Turcja, Egipt, Tunezja czy Maroko. Rynek lotów czarterowych w Polsce rozwija się znacznie szybciej w porównaniu do innych krajów europejskich. Jest to związane z rozwojem polskiej gospodarki i rosnącą siłą nabywczą konsumentów, którzy chętnie wyjeżdżają zagranicę.

Względnie nowym środkiem transportu są **podniebne tiry**, które na przykład wiozą z Ekwadoru do Amsterdamu cięte kwiaty albo z Lizbony do Tokio ciepłe ciasteczka. Z **lotów cargo** korzystają też klienci sklepów internetowych – księgarnia amazon.com dostarcza drogą lotniczą 70% zamawianych przesyłek [Kowalska-Iszkowska i Marczak 2006, s. 46].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

W 2009 roku w Polsce było **obecnych 40 linii lotniczych**. Spośród nich wzrost liczby pasażerów na polskich trasach miało tylko 11 firm, a 23 odnotowały spadek liczby podróżnych [www.portfel.pl]. W tym samym roku z Polski znikło aż 13 linii. Niektóre zniknięcia były efektem bankructwa linii (jak w przypadku linii Skyeurope, Centralwings, Volare), a inne zaprzestały działalności na naszym rynku (zaliczyć do nich można linie Meridana, Air Europa, Blue 1). W 2009 roku na rynku polskim pojawiło się także 6 nowych przewoźników, jednak ich łączny udział wyniósł około 0,6% [www.portfel.pl].

Tradycyjne linie lotnicze

W tradycyjnych liniach lotniczych bilety podzielone są na jedną, dwie lub trzy klasy (ekonomiczna, biznes i pierwsza) w zależności od strategii linii lotniczej.

Klasa ekonomiczna

W klasie ekonomicznej oferta dla pasażerów jest **najmniej rozbudowana**. Podróżujący muszą stać do tych samych punktów odpraw, następnie mogą odpocząć w dużych poczekalniach, gdzie posiłki i napoje są dostępne odpłatnie. W samolocie pasażerowie mają zarezerwowane miejsca, a w trakcie lotu oferowany im jest drobny poczęstunek lub posiłek – taki sam dla wszystkich. Oferta napojów dostępnych na pokładzie jest ograniczona. Podczas podróży pasażerowie mogą dokonać zakupów w podniebnym sklepie wolnocłowym.

Klasa biznes

Zarówno warunki odprawy, jak i podróżowania w klasie biznes są **bardziej komfortowe** niż w klasie ekonomicznej. Na przykład, pasażerowie LOT-u lub Air France lecący do Stanów Zjednoczonych tą klasą mogą stawić się w wyznaczonych miejscach odpraw na lotnisku czy skorzystać ze specjalnych poczekalni, w których można odpocząć w wygodnych fotelach, obejrzeć telewizję lub zjeść darmowy posiłek pomiędzy połączeniami.

Niekiedy osoby podróżujące w klasie biznes otrzymują na czas lotu przenośny odtwarzacz multimedialny. Oprócz tego do dyspozycji pasażerów są koce oraz poduszki. Menu przygotowane dla klientów tej klasy przewiduje oprócz szerszej oferty gastronomicznej możliwość wcześniejszego zamówienia dań bezglutenowych, wegetariańskich, dla diabetyków lub uwzględniających reguły religii hinduistycznej, muzułmańskiej oraz kuchni koszernej.

Zarówno w klasie biznes, jak i pierwszej klasie istnieje możliwość podłączenia Internetu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Pierwsza klasa

Najbardziej luksusową klasą oferowaną przez tradycje linie lotnicze jest klasa pierwsza. Ze względu na bardzo wysokie wymagania klientów nie wszystkie linie oferują miejsca *first class*.

Obsługa pasażerów lecących tą klasą jest wyjątkowa, tak aby każdy pasażer był traktowany w **sposób indywidualny**. Linie lotnicze oferujące bilety w pierwszej klasie mają z reguły specjalne wejścia na lotnisko dla pasażerów *first class*, którzy mogą dokonać odprawy bez kolejki, a potem odpocząć lub wziąć prysznic w ekskluzywnej poczekalni. Znajdują się tam restauracje, w których posiłki przygotowują najlepsi kucharze z danego miasta (posiłki są wliczone w cenę biletu). Pasażerom Lufthansy lecącym w pierwszej klasie w długodystansowe loty przydziela się osobistego asystenta, którego zadaniem jest zadbać o wszelkie formalności, podczas gdy klient może odpocząć i zrelaksować się w ekskluzywnym wnętrzu poczekalni. Znajdują się tam odizolowane pokoje wyposażone w wygodne łóżka. Na niektórych brytyjskich lotniskach (np. Heathrow w Londynie) pasażerowie lecący pierwszą klasą mogą odprężyć się w fotelach z systemem masującym albo w lotniskowym SPA. Indywidualne miejsca pracy biurowej wyposażone są w telefony, podłączenia do laptopów oraz papeterię. W centrum usługowym do dyspozycji pasażerów są również drukarki, maszyny kopiujące oraz faks. Dla przylatujących klientów pierwszej klasy linie lotnicze Air France utworzyły punkty, w których mogą oddać koszule do prasownia.

W cenę transatlantyckiego biletu pierwszej klasy liniami Lufthansy wliczony jest między innymi wykwintny obiad na lotnisku, gdzie odbywa się przesiadka, a także podwiezienie do i z samolotu specjalnym samochodem (jak na przykład Porsche Cayenne lub Mercedes klasy S). Dzięki ankiecie, jaką Lufthansa przeprowadziła wśród pasażerów pierwszej klasy, poznano upodobania, zainteresowania, a nawet ulubioną markę wina poszczególnych klientów.

Podczas podróży pasażerowie mogą skorzystać z ekskluzywnych łazienek wyposażonych w prysznice oraz wanny, gdzie biały marmur kontrastuje z czarnym naturalnym kamieniem. Pasażerowie lecący pierwszą klasą dostają między innymi aromatyczne kosmetyki ułatwiające zasypianie oraz zestawy kosmetyczne (w British Airways kosmetyki firmy Molton & Brown, w Lufthansie – Clarins). Niektóre linie (VirginAtlantic) oferują klientowi poranny masaż relaksacyjny. Fotele samolotowe wykorzystywane w pierwszej klasie British Airways czy Lufthansy po naciśnięciu guzika zamieniają się w dwumetrowe łóżka. Dodatkowo w samolotach British Airways łóżka te są odchylone w dolnej części o 2 stopnie, aby podnieść komfort snu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Jednak taki serwis ma swoje **odzwierciedlenie w cenie** – bilet w pierwszej klasie liniami Lufthansa na trasie Polska – USA kosztował w 2016 roku około 20 000 zł, czyli prawie 3 razy tyle, co w klasie *business* i 10 razy więcej niż w klasie *economy*[1]. Mimo to wśród klientów Lufthansy w Polsce rezerwacje w klasie biznes i pierwszej rosną szybciej niż w ekonomicznej – w przeważającej części są to jednak wyjazdy służbowe [http://wyborcza.pl].

Porównanie ofert dla pasażerów klasy pierwszej podróżujących w długodystansowe loty przedstawione jest w tabeli 1 (stan na 2005 rok). Każda z linii lotniczych ma ofertę nieco zróżnicowaną dla klientów pierwszej klasy, jednak we wszystkich przypadkach standardy są znacznie wyższe niż w klasie biznes. Cechą wspólną dla tej klasy są większe limity bagażu, bardziej wygodne łóżka i mniejsza liczba współpasażerów – w Air France może ich być maksymalnie pięcioro.

Tabela 1. Porównanie ofert klasy pierwszej

Wyszczególnienie	LUFTHANSA	BRITISH AIRWAYS	AIR FRANCE
Liczba miejsc	8–16	12–16	6
Liczba załogi dla *first class*	2+kucharz	2–3	2–3
Limit bagażu	40 kg	40 kg	30 kg
Długość fotela	229 cm	198 cm	brak danych
Cena biletu Warszawa – Nowy Jork	ok. 26 000 zł	ok. 18 000 zł	ok. 21 000 zł
Liczba filmów wideo	60	30	brak danych

Źródło: [Kokoszka 2005, s. 87].

Jedna z najbardziej luksusowych linii lotniczych – Singapore Airlines, oferuje swoim gościom lecącym w pierwszej klasie świeże orchidee przy fotelach. Ponadto mają oni do dyspozycji pidżamę zaprojektowaną przez Givenchy i kosmetyki odświeżające marki Bulgari. Podróżni lecący tą klasą są witani kieliszkiem szampana Dom Perignon, a kiedy w trakcie podróży poczują zmęczenie, stewardessy przygotują im wygodne łóżko. Z kolei linie Qatar Airways dla swoich klientów podróżujących klasą premium otworzyły na lotnisku w stolicy Kataru oddzielny terminal. Ma on powierzchnię 10 tys. m^2 i oferuje różne udogodnienia, jak na przykład sklepy wolnocłowe, restauracje,

[1] Ceny uzyskanie na stronie: http://www.lufthansa.pl, na dzień 27.09.2016 roku, lot na trasie Warszawa – Nowy Jork – Warszawa w dniach 21.11.2016 – 29.12.2016 roku dla osoby dorosłej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

sale konferencyjne, spa, jacuzzi, sauny czy punkt opieki nad dziećmi [http://wyborcza.pl].

Więcej **różnic pomiędzy trzema klasami** na przykładzie linii Singapore Airlines przedstawionych jest w tabeli nr 2.

Tabela 2. Porównanie oferty klasy pierwszej, biznes i ekonomicznej Singapore Airlines

Pierwsza klasa	Klasa biznes	Klasa ekonomiczna
Przed odlotem		
Asystent pomagający nieść bagaż, dokonuje rezerwacji za podróżnego		
Specjalne wejście jest blisko hali odlotów	Odprawa na specjalnych stanowiskach	
Poczekalnie wyposażone w luksusowe meble oraz oferta darmowych posiłków przygotowanych przez najlepszych kucharzy	Poczekalnie wyposażone w luksusowe meble oraz oferta darmowych posiłków i napojów	Duże poczekalnie wyposażone w telewizory, możliwość zakupu posiłków
Wewnątrz samolotu		
Luksusowe, dostosowujące się do pasażera fotele	Wielopozycyjne fotele, w których w pozycji leżącej nachylenie wynosi 8 stopni	Fotele z możliwością odchylenia, podpórki dla nóg, zginane zagłówki
Świeże orchidee przy fotelu		
Świeża pościel, kołdra oraz poduszka; pidżama zaprojektowana przez Givenchy		
Kosmetyki firmy Bulgari	Zestaw przyborów kosmetycznych oraz podstawowych kosmetyków	Zestaw przyborów, podstawowe kosmetyki dostępne w łazienkach
	Osobny ekran, multimedialne dodatki	Multimedialne dodatki
Możliwość podłączania laptopa	Możliwość podłączenia laptopa	
Kuchnia		
Kieliszek Dom Perignon		
Aperitif, danie główne, wino, kawa i herbata z całego świata	Danie główne, wino, kawa, herbata	Wina, napoje
Najlepsze gatunki win oraz specjalne indywidualnie	Specjalne menu – wybór z zestawów	Standardowe menu

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

ustalane menu		
Potrawy przygotowane przez renomowanych szefów kuchni	Potrawy przygotowane przez renomowanych szefów kuchni	
Możliwość zastąpienia masła oliwą o smaku naturalnym, trufli lub chilli	Możliwość zastąpienia masła oliwą	Lody
Udogodnienia		
Pomoc stewardess w rozkładaniu łóżka		
Możliwość skorzystania z papeterii i pióra	Możliwość skorzystania z papeterii i pióra	
Cena (lot na trasie Singapur – Nowy Jork)		
około 9200 USD	około 6500 USD	około 1600 USD

Źródło: [http://www.singaporeair.com].

Tanie linie lotnicze

W latach 90. XX wieku Unia Europejska zdecydowała się na **uwolnienie rynku przewozów lotniczych**, w tym także dla operatorów niskokosztowych. W efekcie na rynku pojawiło się 40 nowych przewoźników, którzy obecnie przewożą ponad 100 milionów pasażerów rocznie i stanowią jedną trzecią wszystkich linii lotniczych [Underhill 2006, s. 70].

W 2006 roku w Unii Europejskiej działało 54 tanich przewoźników, którzy dziennie obsługiwali 3800 regularnych połączeń [Kruszewska 2006, s. 55]. Do nich trzeba też dodać **loty czarterowe** oraz **prywatne awionetki**. W obu tych przypadkach liczba pasażerów ciągle wzrasta. Dla przykładu, lot małym samolotem między Krakowem a Gdańskiem linami Blue Jet kosztował w 2015 roku 4,5 tys. euro w obie strony, natomiast lot z Krakowa do Wenecji tymi liniami kosztował około 7 tysięcy euro [http://wyborcza.pl].

Według badań 95% nowych pasażerów to klienci operatorów niskokosztowych. Z badań przeprowadzonych przez firmę Acxiom Polska w ramach Ogólnopolskiego Kwestionariusza Produktów i Usług w 2006 roku [www.egospodarka.pl] wynikało, że klientami tanich linii były z reguły osoby lepiej zarabiające oraz lepiej wykształcone (90% z nich miało średnie lub wyższe wykształcenie), studiujący lub cechujący się stabilną pozycją zawodową. Badania przeprowadzone przez EasyJet wykazały z kolei, że 75% osób podróżujących tanimi liniami to menedżerowie [Pytlos 2006, s. 12].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Dzięki niskim cenom biletów zmianie uległ charakter oraz cel odbywanych podróży lotniczych. Zagraniczni turyści w weekend odwiedzają nowe miasta w celach rozrywkowych lub edukacyjno-turystycznych. Do Polski przylatują młodzi Anglicy, aby tu urządzić wieczory kawalerskie lub panieńskie. Z kolei Włosi odwiedzają w naszym kraju miejsca związanie z papieżem Janem Pawłem II. Natomiast Polacy, korzystając z atrakcyjnych cen biletów, coraz chętniej w swoich podróżach zagranicznych wybierają samolot niż autobus.

Według szefa Ryanaira, Michaela O'Leary, w przyszłości bilety lotnicze będą całkowicie darmowe, natomiast pasażerowie będą ponosili opłatę za nadanie bagażu, jedzenie w samolocie czy grę w kasynie [MK 2006, s. 32].

Determinanty cen biletów lotniczych

Cena biletu w zależności od linii lotniczej zawiera różne składowe elementy, jak na przykład:

- opłata lotniskowa,
- opłata paliwowa,
- opłata ubezpieczeniowa,
- obsługa pasażerka,
- podatek dochodowy kraju docelowego,
- opłata za wystawienie biletu.

Linie lotnicze muszą także pokryć koszty związane z **obsługą lotniska**, w których skład wchodzą opłaty za lądowanie, start, parking, opłaty nawigacyjne, dowóz wody czy wywóz śmieci.

Próg opłacalności gwarantujący zwrot kosztów to około 70–75% wypełnienia miejsc w samolocie. Średni taki wskaźnik dla Polski wynosi 75–80 % [Gałczyńska i Kobosko 2007, s. 40]. Dlatego tradycyjni przewoźnicy uważają, że to nie tani konkurenci zwyciężą w walce o klienta, ale tradycyjne linie poprzez inwestycje w usługi dla biznesu i redukcję kosztów (które są około połowę wyższe niż u przewoźników typu *low-cost*).

Strategia cen tradycyjnych linii lotniczych

Przed pojawieniem się tanich linii lotniczych ceny biletów były ustalane tak, aby maksymalizować zyski poprzez **minimalizowanie ofert specjalnych** dla podróżnych. Do standardów należało powiązanie obniżenia cen z nakazem wykupienia biletu w obie strony, wykupienie biletu ze znacznym wyprzedzeniem czasowym czy obligowanie klienta do spędzenia w danym miejscu minimalnego czasu (najbardziej popularna była tzw. *Sunday return rule*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

– zasada powrotu w niedzielę) [www.prtl.pl]. Ponadto dostępność biletów w określonej cenie wiązano z zyskiem, jaki generuje dany segment podróżnych w konkretnym połączeniu – dla klientów ekonomicznych i biznesowych przydzielano określoną liczbę biletów na podstawie porównania obłożenia lotu w poprzednim roku. W przypadku zauważenia, że w ciągu roku zwiększył się popyt klientów biznesowych na wybrane połączenie, cenę biletu podwyższano [www.prtl.pl].

Tradycyjne linie lotnicze pod wpływem pojawienia się tanich linii lotniczych **zmodyfikowały swoją strategię cenową** – między innymi dopuszczają możliwość podróży w jedną stronę. Często możliwość kupienia taniego biletu jest znacznie ograniczona czasowo. Cena za bilet jest wyższa im bliżej wylotu, jednak klientów biznesowych z reguły cechuje niższa wrażliwość cenowa niż klientów podróżujących w celach prywatnych. Dla klientów biznesowych najważniejsza jest swoboda wyboru połączeń w krótkim czasie. Są zatem skłonni zapłacić więcej za bilet. Dlatego dla linii lotniczych bardziej opłacalne jest zostawienie wolnych miejsc w samolocie i ich ewentualne sprzedanie klientom biznesowym w ostatniej chwili (po wyższych cenach) niż zagwarantowanie pełnego zapełnienia samolotu przez mniej dochodowych klientów podróżujących prywatnie. Ponadto klienci wrażliwi cenowo nie dokonywaliby wcześniejszych zakupów, czekając do ostatniej chwili z nabyciem biletu [www.prtl.pl]. Ewentualne wolne miejsca są rekompensowane przez zyski pozyskiwane dzięki klientom biznesowym [www.prtl.pl]. Aby zachęcić klientów biznesowych do zakupu biletów, między innymi nie dolicza się dopłat przy zmianie rezerwacji. Ponadto dla podmiotów kupujących dużo biletów (na przykład przedsiębiorstw) stosowane są zniżki.

Strategia cen tanich linii lotniczych

Poprzez **eliminację dodatkowych usług** tanie linie lotnicze były w stanie ograniczyć swoje koszty. Do działań tych zaliczyć można:

- brak miejsc biznesowych oraz pierwszej klasy,
- ograniczenie taryf specjalnych czy zniżek podmiotowych dla studentów i emerytów,
- brak darmowego przydzielania miejsc,
- brak transferu bagażu pomiędzy lotami,
- brak posiłków oferowanych podczas lotu,
- mniej komfortowe fotele.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Strategia tanich linii lotniczych [www.prtl.pl] opiera się na wyborze połączeń, na których nie ma bezpośredniego konkurenta (wyjątkami się duże aglomeracje, jak na przykład Londyn czy Berlin). Linie te wybierają lotniska oddalone od centrum, gdzie są tańsze koszty obsługi oraz minimalizują czas spędzany przez samoloty i załogę na lotniskach.

Tanie linie lotnicze oferują jedynie bezpośrednie połączenia. Oczywistym **celem strategii cenowej** jest uzyskanie jak największego zysku ze sprzedaży biletów. Bilety są oferowane do sprzedaży jedynie w wybranych, krótkich kanałach dystrybucji (przede wszystkim strona internetowa oraz *call center*). Linie te oferują zakup biletów w jedną stronę, jednak także i u tych przewoźników bilety są przeważnie tym tańsze im wcześniej są kupowane. Głównym elementem decydującym o cenie nie jest wielkość popytu, jaka miała miejsce w poprzednim roku (jak to jest w przypadku tradycyjnych linii lotniczych), ale przewidywana czy realna wielkość popytu [www.prtl.pl] w zależności od pory dnia czy przypadających świąt. Ponadto ceny zmieniają się nie tylko w ciągu tygodnia, lecz również w ciągu dnia czy godziny.

Linie lotnicze *low-cost* mają ustalony limit bagażu podróżnego i ręcznego (wagowy lub wymiarowy). Niektóre linie wprowadzają opłatę bagażową za przewóz bagażu (także ręcznego) czy też za płatność kartą za bilet. Inne naliczają wysokie opłaty za wydruk karty pokładowej na lotnisku podczas odprawy. Wiele usług dodatkowych w trakcie lotu (na przykład napoje lub przekąski dostępne na pokładzie samolotu) jest dostarczanych odpłatnie.

Znaczną część zysków tanich linii lotniczych stanowią **opłaty dodatkowe** – za bagaż, za rezerwację miejsca czy płatność kartą. Dlatego też dość częste są akcje promocyjne polegające na obniżeniu ceny biletu do symbolicznej wartości – nie zniechęca to dotychczasowych klientów, którzy są skłonni polecieć za wyższą cenę, a jednocześnie przyciąga nowych nabywców [www.prtl.pl]. Dzięki temu utrwala się wśród konsumentów wyobrażenie o rzeczywiście tanich cenach biletów oferowanych przez danego przewoźnika.

Innym ważnym źródłem dochodów tanich linii lotniczych są zyski z reklam pojawiających się na stronach rezerwacji biletów (strona internatowa Ryanaira jest jedną z najczęściej odwiedzanych stron w Internecie [www.prtl.pl]). Ponadto tanie linie uzyskują też znaczne wsparcie finansowe od miast, w których lokują swoje bazy.

Polski rynek połączeń lotniczych znacząco zmieniło pojawienie się w kwietniu 2012 roku linii **OLT Express**. Swoją strategię przewoźnik ten oparł na dużej liczbie krajowych połączeń (ponad 20), bardzo atrakcyjnych cenach (połowa biletów kosztowała 99 złotych wraz ze wszystkimi opłatami), stałych 50-procentowych zniżkach dla studentów oraz emerytów, a tym samym na przekonaniu nowych klientów, że latać może każdy. Firma wsparła się

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

intensywną akcją promocyjną. Pozycjonowała się jako linia znajdująca się między tradycyjnymi a tanimi liniami lotniczymi [www.prtl.pl]. Serwowała podróżującym przekąski oraz napoje, poprzedzając to rozdawaniem nawilżonych chustek do wytarcia dłoni, dopuszczała duży, bezpłatny limit bagażu, pasażer miał za darmo zarezerwowane miejsce w samolocie. Jedynie cena miała świadczyć o tym, że są to tanie linie lotnicze.

Firma upadła w lipcu 2012 roku jednak zmieniła wymagania konsumentów oraz podejście pozostałych linii lotniczych do korzystania z krajowych połączeń lotniczych.

* * *

Rynek przewozów lotniczych w Polsce ciągle się rozwija. W 2000 roku polskie lotniska obsłużyły niecałe 6 milionów pasażerów. Cztery lata później liczba to wzrosła do prawie 9 milionów, a w 2006 roku lotniska przyjęły ponad 15 milionów podróżnych. W 2015 roku trend ten nie uległ zmianie – polskie lotniska obsłużyły ponad 30,5 milionów osób [www.pwc.pl].

Pasażerowie są coraz bardziej świadomi, jakie zabiegi stosują linie lotnicze, aby skusić klientów swoją ofertą. W przeprowadzonych badaniach [*Wojna* 2006, s. 23] 57% Polaków zadeklarowało, że firmy zachowują się nieuczciwie, podając w reklamach, że ceny biletów wynoszą kilka lub kilkanaście złotych. Wśród badanych osób 33% uważa, że cena jest z reguły większa, a 24% twierdzi, że jest to regułą. Z kolei 14% badanych myśli, że wyższa cena w tradycyjnych liniach wynika z chęci zysku ich właścicieli. Największą wartość dla podróżujących ma bezpieczeństwo (71% wskazań), potem jakość (33%) oraz uczciwość przewoźnika (30% wskazań jako jednej z najistotniejszych cech).

Wzrost liczby pasażerów w Polsce jest głównie generowany przez porty regionalne, w tym Modlin, co potwierdza rosnącą pozycję przewoźników niskokosztowych. Udział tanich linii w przewozach pasażerskich w 2015 roku przekroczył 50% (w 2014 roku wynosił on 46%). Tradycyjni przewoźnicy tracą udziały w rynku – w 2015 roku mieli oni udział 35% w rynku przewozów pasażerskich w Polsce [www.pwc.pl]

Co zatem będzie determinowało rozwój linii lotniczych w Polsce – niska cena czy zapewnienie udogodnień oferowane w wyższej cenie biletu?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Pytania

1. W jaki sposób można dokonać segmentacji osób podróżujących liniami lotniczymi?
2. Porównaj strategię cen tradycyjnych oraz tanich linii lotniczych? Jakie widzisz podobieństwa, a jakie różnice?
3. Co determinuje wrażliwość cenową klientów linii lotniczych?
4. Opisz rodzaje dyskryminacji cenowej występujące na rynku przewozów lotniczych.
5. Czy wojna cenowa pomiędzy tradycyjnymi a niskokosztowymi przewoźnikami jest celowa?

Bibliografia

Gałczyńska, M., Kobosko, M., 2005, *LOT– 7 grzechów głównych*, Forbes, nr 8, s. 38–43.

http://www.egospodarka.pl/15487,Kto–korzysta–z–uslug–tanich–linii–lotniczych,1,39,1.html [dostęp: 27.09.2016].

http://lotniczapolska.pl/print/?print_id=9925 [dostęp: 27.09.2016].

http://www.lufthansa.pl [dostęp: 27.09.2016].

http://www.portfel.pl/index.php5?module=sections2&article=6814 [dostęp: 01.10.2012].

http://www.prtl.pl/linie_lotnicze_artykuly/7029 [dostęp: 27.09.2016].

http://www.pwc.pl/pl/media/2016/2016-02-16-dynamiczny-wzrost-liczby-pasazerow-w-polskich-portach-lotniczych-w-2016.html [dostęp: 27.09.2016].

http://www.singaporeair.com [dostęp: 27.09.2016].

http://wyborcza.pl/1,75398,15057139,Latanie_pierwsza_klasa__czyli_co_mozna_jesli_masz.html [dostęp: 27.09.2016].

Kokoszka, I., 2005, *Wniebowzięci*, Forbes, nr 07, s. 86–88.

Kowalska-Iszkowska, J., Marczak, M., 2006, *Gęste powietrze*, Newsweek, nr 36, s. 44–46.

Kruszewska, M., 2006, *Pilot z Budapesztu*, Forbes, nr 1, s. 54–57.

M K, 2006, *MrRynair grozi i prowokuje*, Forbes, nr 5, s. 32.

Olechowski, J., 2006, *Turbulencje*, Newsweek, nr 36/7, s. 56–57.

Pytlos, C., 2006, *Tanie linie biorą większość*, Gazeta Prawna, z dnia 18 .05.

Underhill, W., 2006, Europa dostała skrzydeł, Newsweek, nr 11/6, s. 70–71.

Wojna cenowa 2006, Dziennik Zachodni z dnia 6.09, s. 23.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

COLGATE-PALMOLIVE[1]

Historia firmy

Powstanie firmy Colgate-Palmolive związane jest z rozwojem trzech przedsiębiorstw, pochodzących z branży produktów chemicznych: Colgate, Palmolive i Peet, które połączyły się w latach 1926–1928.

Firma Colgate swoją działalność rozpoczęła ponad 200 lat temu, kiedy jej założyciel, William Colgate w roku 1806 w Nowym Jorku otworzył pierwszy sklep sprzedający krochmal, mydło i świeczki. Od tego czasu następowało stopniowe poszerzanie oferty produktowej przedsiębiorstwa, które swoją działalność, prowadzoną początkowo w USA, rozszerzyło na rynki Afryki, Azji, Ameryki Południowej i Europy.

W roku 1864 powstała fabryka mydła o nazwie Palmolive, założona przez B.J. Johnsona, która kilkadziesiąt lat później została połączona z przedsiębiorstwem o podobnej domenie działalności, należącym do braci Peet.

W kilkanaście lat po połączeniu, w roku 1953, firmy zaczęły działać pod wspólną nazwą Colgate-Palmolive, która została zachowana do dnia dzisiejszego, tworząc jedną z najbardziej rozpoznawanych marek na świecie.

Ukoronowaniem ekspansywnych ambicji przedsiębiorstwa był debiut na nowojorskiej giełdzie, który zmienił ówczesną strukturę własnościową oraz zapewnił środki finansowe do dalszego rozwoju.

W Polsce firma Colgate-Palmolive obecna jest od roku 1992, kiedy to powstał pierwszy odział, a krótko po tym zdecydowano się na budowę fabryki w Halinowie pod Warszawą, która produkowała pasty do zębów, szampony oraz produkty marki Ajax. W 2016 roku firma sprzedała fabrykę Spółdzielni Inwalidów Świt.

Przez polską filię zapoczątkowany został również eksport do krajów Europy Środkowej i Wschodniej, a także Turcji, co w powiązaniu z faktem przejęcia przez Colgate-Palmolive marki Colodent spowodowało, że wkrótce podjęta została decyzja o budowie kolejnego zakładu produkcyjnego, który wytwarza pastę do zębów sprzedawaną we wszystkich krajach Europy.

Produkty Colgate-Palmolive są dostępne w ponad 200 krajach świata, a w kategorii uroda i pielęgnacja przychody z ich sprzedaży w 2015 przekroczyły kwotę 15,6 miliardów dolarów. Ponadto firma zatrudnia ponad 36 000 pracowników, a jej udział w światowym rynku produktów higieny ustnej w roku 2015 wynosił 26% [Passport 2016].

[1] Na podstawie [Colgate 2012]

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Produkty

Ofertę produktów firmy Colgate-Palmolive można podzielić na trzy główne grupy, do których zalicza się:

- zdrowie jamy ustnej,
- pielęgnacje ciała,
- środki czystości.

W ramach pierwszej kategorii oferowane są następujące produkty: pasty do zębów Colgate, szczoteczki do zębów, płukanki, produkty dla dzieci, pasty do zębów Colodent.

„Pielęgnacja ciała" dotyczy kosmetyków do pielęgnacji ciała, dezodorantów dla kobiet oraz mydeł antybakteryjnych.

Natomiast pod hasłem „środki czystości" należy rozumieć płyny uniwersalne, mleczka i proszki do czyszczenia, płyny do szyb, płyny do naczyń Ajax oraz płyny do naczyń Palmolive.

W Polsce produkty firmy Colgate-Palmolive uzyskały wiele wyróżnień i nagród, co dowodzi, że są doceniane przez konsumentów za swoją użyteczność i wysoką jakość. Spośród najważniejszych z nich wymienić należy:

- Nagrodę Przeglądu Readers Digest „Marka Godna Zaufania 2005" dla marki Colgate,
- Nagrodę Przeglądu Gospodarczego „Złoty Laur Konsumenta 2005" w kategorii" „Pasty do zębów" dla marki Colgate,
- Nagrodę Przeglądu Gospodarczego „Srebrny Laur Konsumenta 2005" w kategorii" „Kremy i Panki do golenia" dla marki Palmolive,
- Nagrodę Przeglądu Gospodarczego „Srebrny Laur Konsumenta 2005" w kategorii" „Środki do czyszczenia podłóg" dla marki Ajax,
- Wyróżnienia „Jedna z ulubionych marek Polaków" dla marki Colgate w rankingu Wprost i BusinessWeek w roku 2004,
- Nagrodę „Superbrands Polska" dla marki Colgate w projekcie stowarzyszenia ProMarka w roku 2004.

Zdrowie jamy ustnej

Szeroka oferta past do zębów firmy Colgate-Palmolive została skonsolidowana poprzez zastosowanie strategii marki rodzinnej. Niezależnie od sposobu działania i przeznaczenia w nazwie każdego towaru z tej grupy można znaleźć człon „Colgate", informujący o przynależności do jednej grupy produktów.

Jednym z najlepiej znanych produktów jest pasta Colgate Total, która zapewnia dwunastogodzinną ochronę jamy ustnej, dzięki czemu nabywca uzyskuje wiele korzyści, stosując jeden preparat. Wszystkie jej rodzaje, czyli

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Colgate Total 12, Colgate Total 12 Zaawansowane Wybielanie, Colgate Total 12 Świeżość w Paski oraz Colgate Total 12 Zaawansowane Odświeżenie zostały zaklasyfikowane przez producenta do grupy: „Zapewniające dwunastogodzinną antybakteryjną ochronę". Niektóre jednak, np. Colgate Total 12 Zaawansowane Odświeżenie, zaliczają się również do grupy produktów określanych mianem: „Odświeżające".

Na rynku dostępna jest cała linia Colgate Max Fresh, oferująca pasty nasycone orzeźwiającymi kryształkami, które stopniowo rozpuszczają się podczas mycia zębów, uwalniając odświeżającą moc. Nowością jest pasta w płynie Colgate Max Fresh Mocna Mięta, która łączy w sobie cechy pasty do zębów z płukanką do jamy ustnej.

Spośród pozostałych rodzajów past do zębów wyróżnić można: „Zwalczające 12 problemów zębów i dziąseł" (np. Colgate Total 12 Zaawansowane Wybielanie), „Ochrona Szkliwa" (np. Colgate Ochrona Szkliwa), „Przeciwpróchnicze" (np. Colgate Maximum CavityProtection), „Chroniące przed chorobami dziąseł" (np. Colgate SensitiveMultiProtection), „Do zębów wrażliwych" (np. Colgate Sensitive Pro-Relief), „Wybielające" (np. Colgate MaxWhite), „Ziołowe" (np. Colgate Herbal Propolis), „Z Witaminami" (np. Colgate Time Control).

Ciekawym przykładem są pasty skierowane do konkretnego segmentu wiekowego odbiorców, np. Colgate Smiles dla dzieci, które wyróżniają się opakowaniem, a dodatkowo ich zastosowanie wymusza dodatkowy podział na użytkowników w wieku do dwóch lat (do użytku w okresie ząbkowania), od dwóch do sześciu lat (dla dzieci posiadających zęby mleczne i wyrzynające się zęby trzonowe) oraz powyżej sześciu lat (z zębami mlecznymi i stałymi).

Pielęgnacja ciała

Produkty w ramach tej kategorii należą do marki Palmolive, która swoim zakresem obejmuje „Żele pod prysznic" (np. Palmolive Naturals dostępne w wersjach: Mleko i Miód, Mleczko Oliwkowe, Mleczko Migdałowe, Masło Karite i Proteiny z Mleka) lub Palmolive For Men dostępne w wersjach: Active Care 2 w 1, Active Fresh, Active Power), „Mydła w kostce" (np. Palmolive Aromatherapy Energy), „Płyny do kąpieli" (np. Palmolive Thermal SPA) oraz „Mydła w płynie" (np. Palmolive Neutralizator Zapachu).

Wśród mężczyzn szczególnym uznaniem cieszą się kosmetyki pomocne podczas golenia, jednak również w tym przypadku producent pokusił się o wykreowanie licznych, dostosowanych do wąskich segmentów, wersji produktów. W sprzedaży są więc nie tylko kremy do golenia, ale i pianki dla osób o skórze wrażliwej, normalnej itd.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Podobnie jest z „Produktami do pielęgnacji włosów Palmolive", gdzie w kategorii „Szampony i odżywki do włosów" znaleźć można produkty przeznaczone dla kobiet o różnych typach włosów (normalnych i suchych, farbowanych i normalnych).

Środki czystości

Tak jak w przypadku dwóch poprzednich grup produktów również ta opatrzona została parasolem marki rodzinnej. Niezależnie więc od ich przeznaczenia wyróżnia je nazwa Ajax.

Koncern Colgate-Palmolive dokonuje klasyfikacji na: „Specjalistyczne środki czyszczące" (np. Spraye Ajax Professional), „Uniwersalne środki do czyszczenia", Płyny do szyb i gładkich powierzchni", „Środki do drewnianych powierzchni", „Mleczka i proszki do czyszczenia", „Środki do łazienek" oraz „Płyny do mycia naczyń".

* * *

Silnie zdywersyfikowaną ofertę koncernu Colgate-Palmolive, która doskonale odzwierciedla politykę firmy, streszczają słowa Ian'aCook'a, pełniącego funkcje przewodniczącego zarządu, prezesa i CEO: „Jako wiodący wytwórca produktów konsumpcyjnych jesteśmy /…/ silnie zaangażowani w rozwój technologii, które wychodziłyby naprzeciw zmieniającym się potrzebom klientów na całym świecie. Można wręcz powiedzieć, że naszym celem jest wykorzystywanie technologii do wytwarzania produktów, które będą stale podnosić jakość życia naszych klientów, niezależnie od tego, jaką część świata zamieszkują" [Colgate 2012].

Pytania

1. Do jakiego rodzaju decyzji (według teorii postępowania konsumenta) należy zakup produktów firmy Colgate-Palmolive? Wymień pozostałe rodzaje.
2. Według jakich kryteriów można dokonać segmentacji nabywców produktów firmy Colgate-Palmolive?
3. Stwórz charakterystykę konsumenta pasty do zębów w płynie Colgate Max Fresh.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

4. Jakie czynniki mogą wpływać na nabywców w procesie zakupu produktów firmy Colgate?
5. Jak oceniłbyś/łabyś sposób skonstruowania oferty firmy Colgate kategoryzującej produkty w ramach trzech głównych grup (zdrowie jamy ustnej, pielęgnacja ciała, środki czystości)?

Bibliografia

Colgate-Palmolive, 2012, http://www.colgate.pl/ [dostęp: 14.10.2012].
Passport, Colgate-Palmolive Co in Beauty and Personal Care (World), September 2016.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

AVON[1]

Wizją firmy Avon jest doskonałe zrozumienie potrzeb kobiet na całym świecie w zakresie produktu i obsługi klienta, a także umiejętność ich zaspokajania oraz dążeń do samorealizacji [Avon 2012].

Historia

Firma ma bogatą tradycję w produkcji kosmetyków, ponieważ jej początek przypada na rok 1886, kiedy w Nowym Jorku otwarty został pierwszy sklep pod nazwą California Perfume Company.

Od tego momentu nastąpił zrównoważony, dynamiczny rozwój, a niespełna czterdzieści lat później firma osiągnęła przychody ze sprzedaży sięgające kwoty dwóch milionów dolarów i zatrudniała 25 000 przedstawicieli handlowych. W roku 1937 wraz z wielką skutecznością reklamy drukowanej dostępnej w całych Stanach oraz sponsorowanym programom radiowym o nazwie „Friends", które doprowadziły do kolejnego wzrostu obrotów, nastąpiła zmiana nazwy na Avon Products Inc.

Pomimo wybuchu II wojny światowej sprzedaż produktów nieustannie rosła, osiągając poziom przychodów 16 milionów dolarów rocznie, a w ofercie pojawiły się zapachy o nazwach takich, jak: „Attention" i „Here's My Heart".

Po tym okresie nastąpił konsekwentny rozwój przedsiębiorstwa poprzez internacjonalizacje, a Avon stała się obecna w krajach całego świata: Wenezueli, Meksyku, Niemczech, Brazylii, Australii, Hiszpani, Japonii, Argentynie, Gwatemali, Tajlandii, Austrii, Indonezji, Czechach, Chinach i wielu innych.

Symbolem i ikoną przedsiębiorstwa jest pani Persis F.E. Albee, która była jednym z pierwszych pracowników firmy, a co ważniejsze, zapoczątkowała zupełnie nowatorską (w tamtych czasach) formę sprzedaży kosmetyków poprzez osobiste dostarczanie ich klientom. O znaczeniu tego wydarzenia świadczy fakt, że Avon umożliwiła kobietom w Stanach Zjednoczonych pozyskiwanie środków finansowych na własne utrzymanie, a tym samym kształtowanie samodzielnej pozycji społecznej zanim otrzymały prawo głosu w wyborach parlamentarnych.

[1] Na podstawie: [Avon Company 2012] oraz [Avon 2012].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

Avon w Polsce

W Polsce Avon pojawiła się w 1992 roku pod nazwą Avon Cosmetics Polska, która została powołana do życia przez kapitał zagraniczny. W ramach struktury organizacyjnej możemy wyróżnić takie komórki, jak:

- Dział Sprzedaży,
- Dział Obsługi Klienta i Finansów,
- Dział Promocji Sprzedaży,
- Dział Marketingu Lokalnego (koncentrującego swoje działania na rynku polskim),
- Dział Marketingu CEE (koordynującego działalność w Europie Centralnej i Wschodniej),
- Dział Marketingu WEMEA (Europa, Bliski Wschód i Afryka).

Poza Avon Cosmetics istnieje również Avon Operations Polska, jedna z 16 fabryk Avon na świecie, która została zlokalizowana w pobliży Warszawy w miejscowości Garwolin. Wytwarzane tam kosmetyki spełniają najwyższe normy standardów jakości, a laboratoria chemiczne i mikrobiologiczne mają nowoczesną aparaturę służącą do usprawnienia procesu produkcji. W tej fabryce produkują: kosmetyki do włosów, ciała, twarzy, higieny osobistej, kolorowe, upiększające, a także perfumy. Spółka – matka z USA dokonała znacznych inwestycji w Avon Operations Polska, co umożliwiło osiągnięcie wzrostu mocy produkcyjnych w celu zwiększenia liczby obsługiwanych krajów do ponad 50.

O strategicznej pozycji polskiej filii w ramach całego koncernu Avon świadczyć może stworzenie w roku 2005 centrum finansowego AVON EMEA Finance Service Centre Sp. z o.o., którego zadaniem jest obsługa finansowa działalności poszczególnych przedstawicielstw na trzech kontynentach.

Dystrybucja

Cechą charakterystyczną firmy Avon jest stosowanie strategii dystrybucji bezpośredniej, która opiera się na szeroko rozbudowanej sieci konsultantek. W celu dokonania zakupu konieczne jest skontaktowanie się z jedną z przedstawicielek handlowych, aby złożyć zamówienie. Na stronie internetowej firmy dostępny jest katalog produktów w wersji on-line, gdzie klienci mogą dokonać wyboru interesujących ich produktów, a następnie zamówić je u sprzedawcy.

Firmie zależy na budowaniu długotrwałych i wysoce zindywidualizowanych relacji z nabywcami, dlatego każdemu klientowi przyporządkowana jest jego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

konsultantka. Jeżeli ktoś nie ma własnej konsultantki, musi wypełnić formularz na stronie Avon, co umożliwi kontakt w celu dokonania zakupu.

Aby usprawnić proces sprzedaży, a także ułatwić konsultantkom wykonywanie ich pracy, stworzony został serwis telefoniczny, za którego pośrednictwem można na bieżąco kontaktować się z firmą i rozwiązywać nagłe problemy.

Statystyki, które prowadzi Avon, mówią, że 90% zamówień składanych przez konsultantki Avonu w Polsce pochodzi z Internetu, natomiast wykorzystanie obsługi telefonicznej to 30%.

Oprócz katalogu internetowego dostępna jest również wersja papierowa, aktualizowana co trzy tygodnie, której nakład wynosi 1,5 mln egzemplarzy.

W Stanach Zjednoczonych istnieje również możliwość dokonania zakupu bezpośrednio ze sklepu internetowego Avon lub z prywatnych witryn internetowych konsultantek, które rozwinęły taką formę sprzedaży.

Produkty Avon, w zależności od kraju i miasta, dostępne są również w ofercie wielu kiosków, outletów czy centrów piękności.

Avon aktywnie działa również w ramach Polskiego Stowarzyszenia Sprzedaży Bezpośredniej na rzecz przekonania społeczności do takiej formy handlu.

Wsparcie sprzedawców

W roku 2008 firma Avon zwróciła się z propozycją pracy do Suze Orman, która jest znaną amerykańską prezenterką telewizyjną, *speakerem* motywacyjnym, ekspertem ds. finansów oraz autorką książek, które znalazły się na liście bestsellerów New York Times'a, sprzedając się w nakładach milionów egzemplarzy [Suze Oman 2012].

Kampania z jej udziałem miała na celu udzielanie wsparcia i porady konsultantkom w kwestiach związanych z wydatkowaniem pieniędzy oraz zarządzaniem własnym budżetem. Liczba przedstawicielek handlowych, do których skierowana była oferta pomocy, wynosiła 500 000 [Marshall 2008].

Zabieg ten był podobny do inicjatywy jednego z największych konkurentów Avonu – firmy Oriflame, która dwa lata wcześniej stworzyła „Akademię Zarządzania", aby wspierać rozwój osobisty pracowników, wzmacniać kulturę organizacyjną oraz system wartości reprezentowany przez przedsiębiorstwo, a także umożliwić lepsze zrozumienie strategii i misji firmy przez osoby w niej zatrudnione [Marshall 2008].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396

* * *

Avon nie zamierza rezygnować ze strategii dystrybucji bezpośredniej, której zawdzięcza swój światowy sukces oraz rozgłos.

Faktem potwierdzającym słuszność tej decyzji może być 71. pozycja, którą koncern zajął w rankingu najlepszych marek globalnych na świecie w roku 2012 portalu Interbrand.com [Interbrand 2012].

Pytania

1. Jakiego rodzaju kanały dystrybucji stosuje firma Avon?
2. Jakie są wady i zalety powyższej strategii dystrybucji?
3. Czy zasadne byłoby otwarcie sieci salonów sprzedaży kosmetyków firmy Avon w Polsce?
4. Stwórz charakterystykę nabywcy produktów firmy Avon.

Bibliografia

Marshall, P., 2008, *Trend Watch: Entrepreneurialism encouraged in direct selling, Euromonitor International*, 28 March.

Avon Company, 2012, http://www.avoncompany.com/ [dostęp: 14.10.2012].

Avon, 2012, http://www.pl.avon.com/ [dostęp: 14.10.2012].

Interbrand, 2012, Avon, http://www.interbrand.com/ru/best-global-brands/2012/Avon [dostęp: 14.10.2012].

Orman, S., 2012, http://www.suzeorman.com/ [dostęp: 14.10.2012].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 13793533A3266396